

الوطن

العرب  
الأمم

الأمم

# إدارة المؤسسات الإعلامية

الأسس النظرية والنماذج التطبيقية

تأليف

أ.د. علي رضا      أ.د. عاطف العبد

وكيل كلية الإعلام - جامعة القاهرة      وكيل كلية الإعلام - جامعة ٦ أكتوبر

دار الفكر العربي

٢٠٠٢

الذاعة  
التلفزيون

الأحرار

super sport

HD-T

20th  
ANNIVERSARY  
FOX

عالم

الوطن

TV

الوطن

الوطن

الوطن

الوطن



# **إدارة المؤسسات الإعلامية**

## **الأسس النظرية والنماذج التطبيقية**

**تأليف**

**الدكتور**

**عاطف محمد علي الصبيح عبيد**

**وكيل كلية الإعلام - جامعة ٦ أكتوبر**

**الدكتور**

**محمد سيد محمد رضا**

**وكيل كلية الإعلام - جامعة القاهرة**

**الناشر**

**دار الفكر العربي**

**٩٤ شارع عباس العقاد - مدينة نصر**

**٢٠٠٢ م**



الإهداء

إلى أسرة الإعلام العربي  
من الإكاديميين والممارسين.

المؤلفان



## مقدمة

يتميز العمل الإدارى فى العصر الحديث بالرغبة فى تحقيق أهداف إنتاجية فى ظل ظروف متغيرة وغيره مستقرة، وتطور تكنولوجيا سريع، وضخامة الإستثمارات المطلوبة، وأصبح التأكد من نجاح المشروعات والأنشطة فى العصر الحديث لا يتوقف على مجرد توفر الموارد المالية اللازمة - وهو أمر مشكوك فيه فى أغلب الأحوال - ولكن على توفر التخطيط العلمى السليم الذى يحدد الأهداف، ويرسم الطرق الأمثل لتحقيقها من خلال التوظيف العلمى الدقيق للمتاح من الموارد والأماكنيات أخذاً فى الاعتبار القيود والمعوقات.

ويعتبر التخطيط أحد العناصر الجوهرية فى عملية الإدارة، وله أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابه.

وإذا كان التخطيط هاماً ومطلوباً بهذا الشكل، فهو أكثر أهمية لوسائل الإعلام التى تحولت إلى صناعة تحتاج إلى استثمارات مالية ضخمة، وتعدى تأثيرها الحدود بعد أن تحول العالم إلى قرية الكترونية صغيرة.

ويسمى المؤلفان فى هذا الكتاب إلى تقديم أسس الإدارة فى المؤسسات الإعلامية بصفة عامة والتخطيط الإعلامى بصفة خاصة.

ويتكون الباب الأول من أربعة فصول تناولت: أسس الإدارة فى المؤسسات الإعلامية، دور التنظيم فى إدارة المؤسسات الإعلامية، القيادة فى المؤسسات الإعلامية، ونموذج تطبيقى فى إدارة المؤسسات الإعلامية.

ويتكون الباب الثانى من ستة فصول تناولت: التخطيط: تعريفه، خصائصه، أنواعه وقيوده، التخطيط الإعلامى: تعريفه، خصائصه، ومشكلاته، مقومات التخطيط الإعلامى، مراحل التخطيط الإعلامى، تصنيف البرامج الإذاعية والتليفزيونية كأداة للتقسيم المرحلى والنهائى للخطط الإعلامية، والتخطيط الإذاعى فى جمهورية مصر العربية كنموذج تطبيقى للتخطيط الإعلامى.

ويتضمن الكتاب العديد من النماذج التطبيقية التي تهدف إلى تدريب  
الدارس على التصنيف البرامجي والمتابعة وقراءة وإعداد خرائط الدورات البرامجية  
والتمسيق بين الخدمات الصحفية والإذاعية والتليفزيونية.

ويتطلع المؤلفان أن يكون هذا الكتاب باكورة مؤلفاتهما في هذا المجال، التي  
يحرصا أن تجمع بين النظرية والتطبيق في مجال ادارة المؤسسات الإعلامية  
والتخطيط لها.

والله ولي التوفيق

**المؤلفان**

القاهرة في يناير ٢٠٠٢.



**الباب الاول**  
**إدارة المؤسسات الإعلامية (\*)**



## **الفصل الأول**

### **أسس الإدارة في المؤسسات الإعلامية (\*)**

---

(\*) إعداد أ.د. عدلى رضا



وكذلك يعنى المفهوم الإجتماعى للإدارة أن جميع أنشطتها موجهة أيضاً لخدمة الناس. وهم جمهور المستهلكين، الذين يشترون السلعة التى تنتجها المنظمة، أو يستعملون الخدمات التى تقدمها. فالإدارة إذن تعتمد على الانسان فى القيام بأعبائها وتحقيق أهدافها، وتوجه نتائجها فى النهاية إليه.

وأخيراً يعنى المفهوم الإجتماعى للإدارة أنها تمارس نشاطها فى محيط إجتماعى معين، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف، والتى تحدث أثرها على العملية الإدارية - تماماً كما تحدث آثارها على المجتمع الكبير.

### ٣- عملية مستمرة:

أما لفظة مستمرة فتعنى أنه طالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات، فإن الإدارة تمارس نشاطها فى هذا المجتمع. وذلك لأن حاجات الناس لا تنقطع، كما أنها تتعدد وتتغير، وتستجد حاجات جديدة. والإدارة فى المنظمات المختلفة - الصناعية والتجارية، والمؤسسات والأجهزة الحكومية، تعنى بتقديم السلع والخدمات التى يقابل هذه الحاجات. فالإدارة إذن مستمرة باستمرار المجتمع الذى تعيش فيه.

### ٤- وظائف الإدارة:

تمارس الإدارة عدة وظائف، تشغل عن طريقها مواردها وتحقيق بها أهدافها. وهذه الوظائف هى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. وهذا هو أكثر التقسيمات استخداماً بواسطة كتاب الإدارة. وسوف نتبع نفس التقسيم فى الفصول القادمة. بادئين باتخاذ القرارات. ذلك لأن إتخاذ القرارات يعد لب العملية الإدارية. ويستعمله سيمون مرادفاً لكلمة الإدارة. على أساس أن عمل الإدارة فى كل خطواتها ومراحلها عبارة عن سلسلة من إتخاذ القرارات. ونوجز فيما يلى رصفاً لهذه الوظائف.

(أ) اتخاذ القرارات: ومعنى عملية منظمة للتفكير في حل مشكلة أو الوصول إلى هدف، تنتهي باختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة ويلوغ الهدف. وتمارس الإدارة اتخاذ القرارات في مرحلة التخطيط والتنظيم، وأثناء التنفيذ وبعده. ويشمل إتخاذ القرارات كافة الأنشطة والمجالات. مثل التمويل والشراء والصيانة. والأفراد والبحوث والتطوير والتحيز والعلاقات العامة. وهناك خطوات يجب أن يتبعها متخذ القرار حتى يكون قراره سليماً. وهذه الخطوات هي تحديد الهدف وتعريف المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل ومقارنتها ثم الاختيار والإعداد للتطبيق.

(ب) التخطيط: ويشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات، وتصميم البرامج، وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد. كل ذلك في إطار زمني وبيئي معين. وذلك حتى تسير الإدارات والأقسام على أساس واضح، ويسهل الإتصال بينها والتنسيق بين أنشطتها، وتستطيع أن تجد الوسائل العلمية الملائمة لاستغلال مواردها والتكيف مع بيئتها ومواجهة التغيرات التي قد تحدث من حولها والتوافق معها.

(ج) التنظيم: ويشمل تقسيم الأعمال إلى مجموعات، تنضوي كل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة. وتوزيع الأعمال في كل إدارة وقسم على الأفراد العاملين به، وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم وتحديد السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف. وتوضيح خطوط الإتصال بين الإدارات والأقسام. وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة، وتسلسل خطواته وتتناسق جزئياته، حتى يتم أدائه بالدرجة الواجبة من الإتقان.

(د) القيادة: ويختص هذا الجزء من العملية الإدارية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم، والذي يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وإنسجامهم، وتحفيزهم بمختلف المحفزات

وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تتناسق مجهوداته وتتفق ميوله ورغباته لتحقيق الأهداف المشتركة.

(هـ) الرقابة: ويقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تنضمها الخطة الموضوعية. وإذا كانت هناك إنحرافات عن هذه المعايير، فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها، وتصمم لها العلاج المناسب، وتضع موضع التنفيذ وتؤكد أنه صحيح الأخطاء وأعاد العمل إلى المسار السليم.

### الإدارة العامة:

نشأت مما تقدم إذن أن الإدارة جزء من المجتمع الذي تعيش فيه، ونشاط حيوي مستمر، تخدم المجتمع وتشبع حاجات أفراد، وتستخدم الموارد المتاحة فيه - بشرية ومادية وفكرية. وتتفاعل مع ما يحيط بها من ظروف، وتتأثر بما في المجتمع من عادات وقيم وتقاليد وتؤثر فيها. وينطبق هذا المفهوم على الإدارة في أي مجال. إذ أنه يشمل أساسيات الإدارة، وهي الأهداف والمجهود الجماعية واستغلال الموارد ووظائف الإدارة.

فإذا كنا نعمل في حقل من الحقول المختصة بتنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهداف عامة للمجتمع، فإن الإدارة هنا تصبح إدارة عامة. لأنها تتولى الشئون العامة للمجتمع كما ترسمها الحكومة وتحدد طريقة تنفيذها. فالإدارة العامة هي تلك العملية الاجتماعية المستمرة التي تستخدم الموارد المتاحة للوصول إلى هدف محدد، لتنفيذ السياسة العامة للدولة وخدمة الصالح العام للمجتمع، فهي إذن جزء من التركيب السياسي للمجتمع، تشتق أهدافها وتضع سياساتها في إطار السياسة العامة للدولة، والذي يتكون من الدستور والقوانين التي تضعها الدولة لمقابلة مسؤولياتها الاجتماعية وخدمة الصالح العام. وبالتالي فإن جميع الأنشطة الحكومية - من تعليم وزراعة وخدمات وأمن وصناعة وغيرها - تستلزم الإدارة العامة لتحقيق أهدافها على الوجه المطلوب.

وتعمل المنظمات الحكومية في ظل ظروف معينة، سياسة واقتصادية واجتماعية. ولذلك فإن الإدارة العامة لابد أن تأخذ في اعتبارها هذه الظروف والتغيرات البيئية وتأثيرها على أهداف الأجهزة الحكومية وأنشطتها، حتى تؤدي مهمتها بنجاح.

ويعتقد الرائد الأول للإدارة العلمية فردريك تايلور Frederick Teylor أن الإدارة هي في المقام الأول فلسفة وطريقة تفكير تنعكس على سلوك الإداريين في حياتهم المهنية والعامة قبل أن تكون عملية لتجميع الطرق العلمية للوصول إلى أعلى فاعلية ممكنة داخل المنظمة.. ويتفق كل من ماكس فيبر Max Weber وتايلور على ضرورة تلقائية عملية تنفيذ اللوائح والقوانين الإدارية، شريطة عدم تقمص شخصيات الإداريين لنظم ولوائح الإدارة فيصحبها الجمود. ويعنى ذلك عدم فرض اللوائح والقوانين على عملية التنفيذ، بل يجب أن تتخذ اللوائح والقوانين الإدارية كمرشد للإداريين.. وتنقسم الإدارة إلى ثلاثة مستويات هي العليا - الوسطى - الدنيا، ويختص المستوى الأعلى في الإدارة باتخاذ القرارات والتخطيط الإداري، ووضع الاستراتيجيات للخطط الإدارية والامكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطط، ويجب أن يمتاز الإداري في المستوى الأعلى بالقدرة على الابتكار والتوجيه والارشاد. أما المستوى الخاص بالإدارة الوسطى فمن اختصاصه الاشراف على تنفيذ الخطط ومتابعتها وكتابة التقارير عنها ورفعها إلى المستوى الأعلى.

أما الإدارة في المستوى الأدنى فتقوم بمساعدة الإدارة الوسطى في عملية تنفيذ الخطة الإدارية.. وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة علم اجتماعي وسلوكي لا يكفي الامتثال بقواعدها للنجاح في إدارة المنظمة، بل لابد من توافر قدر من الموهبة أو الصفات أو الاستعداد الشخصي لتطبيق هذه القواعد بطريقة مناسبة. والمهارات الإدارية بها من الجوانب التي تنطبق عليها مفهوم التعلم، وجانب آخر فني. والفن هو إنتاج شخصية إداري وأسلوبه في التعامل مع الموقف الذي يجد نفسه فيه.



وقدرته على إتخاذ الأحكام والقرارات المناسبة. وهنا لابد من توافر جانب من الموهبة.. والإدارى الذى يلم بالقواعد التنظيمية، وليس لديه موهبة الإدارة يمكن أن يفشل فى قيادة العمل. وهناك خمس عمليات أساسية يجب أن يلم بها كل من يعمل فى الإدارة حتى يستطيع أن يحقق أهداف المنظمة التى يديرها وهذه القواعد هى: التخطيط - التنظيم - إعداد الأفراد - التوجيه - الرقابة. وتتفق المؤسسة الإعلامية مع أى منظمة أخرى فى أنها جميعها لها نفس نشاطات المؤسسات والمظنات التجارية مثل الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل، وإن كانت تختلف طبيعة هذه النشاطات باختلاف المؤسسة. وبطبيعة الحال فإن العملية الإدارية فى المؤسسة الإعلامية تستلزم التعامل مع أهداف متحركة، مما يستلزم مرونة إصدار القرارات وسرعة إتخاذها والقدرة على حل المشاكل السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الفنية والإدارية والتحريرية. ويستلزم ذلك أن يراعى فى تنظيم المؤسسة الإعلامية أن يتوفر لها قدرأ كبيراً من الاستقلال المالى والإدارى بما يمكن هذه المؤسسات من القيام بمهامها. ونجدد الإشارة كذلك إلى أن الجهاز الإدارى فى المؤسسات الإعلامية يجب ألا يتضخم أو يشع نطاق عملياته إلى الدرجة التى يسيطر فيها على الأجهزة الفنية.. أن المطلوب فى هذه المؤسسات أجهزة إدارية صغيرة ذات كفاءة عالية تخدم العناصر الفنية، وتساعد على إنجاز وظائفها.

### تقسيم العملية الإدارية:

نقسم العملية الإدارية إلى:-

١- التخطيط.

٢- التنظيم.

٣- إعداد الأفراد.

٤- التوجيه.

٥- الرقابة.

١- التخطيط: هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات أو أهداف مرغوب فيها.. والتخطيط الكفء يعنى اتخاذ قرارات رشيدة فى رسم السياسات المختلفة وتنفيذها حيث يجب أن تتضمن تقديراً دقيقاً للموائل والغايات.. أى أن التخطيط هو تحديد أهداف ورسم سياسات.

٢- التنظيم: هو توزيع الاختصاصات والسلطات ومتابعة هذا التوزيع بالتحليل لادخال التغييرات المناسبة عليه.

٣- اعداد الأفراد: هو اختيار الأفراد المناسبين لشغل المراكز الوظيفية وتنمية قدراتهم فى العمل.

٤- التوجيه: هو متابعة العمل الجارى أولاً بأول وإزالة الصعاب التى تعترض التنفيذ.

٥- الرقابة: هى تقييم العمل المنجز على فترات حيث يمكن ادخال تعديلات على خطة العمل ووضع خطط جديدة والقضاء على أى انحرافات فى التنفيذ.

إذن فالعملية الإدارية هى عبارة عن عدة دورات متتالية تبدأ بالتخطيط وتنتهى بالرقابة إلا أن العملية الإدارية لا تنتهى طالما وجدت المؤسسة.

### عناصر الإدارة:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية للإدارة التى عن طريقها يمكن تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة. وهذه العناصر لابد من وجودها فى أى إدارة حيث تكون الكيان العضوى للإدارة وهى:

\* عناصر القيادة.

\* عناصر التنفيذ.

\* عناصر المشورة.

**عناصر القيادة:** هي المخصصة بوضع الخطط ورسم السياسات والمتابعة الشاملة (إدارة الخطة - إدارة رسم السياسات - إدارة المتابعة) وعلى عناصر القيادة أن تنزل إلى عناصر التنفيذ التى تضع برامج العمل وتشرع عليها وتتبعها.

**عناصر التنفيذ:** هي المختصة بتنفيذ الخطط والبرامج التى تصعبها عناصر القيادة ويجب أن يتم التنفيذ بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة.

**عناصر المشورة:** هي بمثابة هيئة أبحاث للمؤسسة تتولى:-

(أ) أخذ مجموعة المدخلات ودراساتها وتحليلها ورفع مقترحات لعناصر القيادة وذلك فى شكل خطط بديلة تختار منها القيادة وتنزل بها إلى عناصر التنفيذ.

(ب) تقييم المتحقق من العمل التنفيذى تبعاً للخطة الموضوعية - أى بالمقارنة إليها - ويهدف هذا التقييم إلى إقادة عناصر التنفيذ لاصلاح الخطأ فى المسار التنفيذى.

(ج) تقييم نشاط المؤسسة وتعديل الخطط ووضع الخطط البديلة.

**عناصر العمل الأساسية فى أى تنظيم إدارى:**

يحتاج العمل فى أى تنظيم إدارى إلى عناصر استشارية إلى جانب عناصر القيادة وعناصر التنفيذ.. ويجب أن تكون جميع هذه العناصر على درجة عالية من الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأحسن ما يمكن.

وبالنسبة لعناصر المشورة فيجب أن تضم العديد من الخبراء فى كافة المجالات حتى يمكنهم دراسة الموقف الذى تعمل فيه المؤسسة مع رفع توصيات لعناصر القيادة لتختار البرامج والسياسات التى تعكس الأوضاع الاجتماعية بأقصى قدر ممكن.. ولا تستطيع عناصر القيادة أن تقوم بهذه العملية بمفردها بل لابد لها من الاستعانة

بالعاصر الاستشارية التي لا بد أن يكون لها دوراً حيوياً في المؤسسة ويعتمد ذلك على تقديمها لخدمة استشارية علمية وناضجة.

أن عناصر القيادة والمشورة لا يكفیان لتسيير هذه البرامج في المؤسسة ولا بد من وجود عناصر التنفيذ وهي التي تختص بتنفيذ برامج العمل أي تترجم المخططات الموضوعية بواسطة عناصر القيادة إلى واقع عملي.. وتمثل عناصر التنفيذ أكبر مجموعة من العصر البشري وتشمل عناصر التنفيذ الإدارة المباشرة والإدارة التنفيذية.. ولا يتم التركيز على عناصر المشورة في المؤسسة إلا إذا كانت طبيعة المؤسسة تتطلب وجود جهاز استشاري مثل وجود المؤسسة في وسط من المنافسة أو إذا كانت هناك ارتباطات بين المؤسسة والمجتمع.

#### ١- عناصر القيادة:

تتكون عناصر القيادة من مجالس عليا والمستوى الإداري الأعلى التنفيذي ومهمتها تنحصر في الآتي:

(أ) وضع الخطط.

(ب) رسم السياسات.

(ج) المتابعة الشاملة.

وتقوم عناصر القيادة بعمل جماعي بمساعدتها على اتخاذ أحسن القرارات ورسم السياسات وهذا أفضل من انفراد قلة في اتخاذ القرارات.

#### ٢- عناصر التنفيذ:

تنقسم عناصر التنفيذ إلى:

(أ) عنصر تخصصي.

(ب) عنصر إداري.

ولا بد أن يكون العنصر الإداري أقل من العنصر التخصصي لأنه إذا زاد

العصر الإدارى تحولت المؤسسة بعد فترة إلى عملية بيروقراطية دون احساس بواقعها الفنى فتصبح المؤسسة ذو طبيعة مكتبية فى كل شىء. أما وظائف عناصر التنفيذ فهى وضع برامج لتنفيذ الخطط والسياسات ويحتص بالتنفيذ الإدارة المباشرة والإدارة التنفيذية أى أنها تشغل كل من يعمل تحت اشراف العناصر القيادية.

وقد سبق أن أشرنا إلى أن المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى عناصر تنفيذ تخصصية بنسبة أعلى من عناصر التنفيذ الإدارية وذلك لأن طبيعة المؤسسات الإعلامية توضح أنها جهاز فنى بالدرجة الأولى.

### ٣- عناصر المشورة:

تنقسم عناصر المشورة إلى:

(أ) عناصر مشورة تخصصية.

(ب) عناصر مشورة مالية وإدارية.

ووظيفة هذه العناصر هى الدراسة والتحليل ثم رفع البدائل والتوصيات إلى عناصر القيادة.

والسؤال الآن هو كيف تعمل هذه العناصر الثلاثة فى الواقع العملى لمؤسسة إذاعية لها طابع اجتماعى معين؟

ان أفضل الوسائل لذلك هو محاولة التعرف على جميع عناصر التأثير على الإدارة فى المؤسسة.. ويتبع فى الدراسات الإدارية ما يعرف بالمدخل النظامى الذى ينظر إلى المؤسسة التى تنوى دراستها على أنها نظام فرعى من النظام الاجتماعى تتأثر به وتؤثر فيه.. ومن ثم نتعرف على العوامل التى تتأثر بها المؤسسة والمساهمات التى تؤثر بها المؤسسة على المجتمع فهذه المؤسسة هى جزء من المجتمع الذى توجد به أى أنها تأخذ منه مجموعة حاجات وتعطيه مجموعة اسهامات تؤثر على المجتمع.

وما تأخذه المؤسسة يسعى مدخلات "من المجتمع" inputs

وما تعطيه المؤسسة يسمى مخرجات "إلى المجتمع" outputs

اذن ما هي مدخلات المؤسسة الإذاعية؟ وكيف تنظم الإدارة فيها وما هي مساهمة المؤسسة في تقديم المعطيات؟ وكيف تقاس كمائتها؟

### أولاً: المدخلات:

هناك ثلاثة أنواع من المدخلات:

#### (أ) مدخلات أساسية:

وتشمل مجموعة العناصر التي لا تستطيع المؤسسة أن تعمل بدونها مثل العاملين.. المعدات.. الأموال.

#### (ب) مدخلات احلالية:

وهي مجموعة عوامل تساهم في رفع كفاءة التشغيل أو خفضها وهي ليست مدخلات أساسية للتشغيل.. ومن أمثلتها استخدام التكنولوجيا فإذا استخدمت تكنولوجيا متقدمة أمكنك تحقيق نتائج أفضل في حين إذا استخدمت تكنولوجيا متخلفة كان الناتج المتحقق أقل.. طبق ذلك في مجال العمل الإذاعي.

#### (ج) مدخلات بيئية:

وهي التي تتعلق بعوامل التأثير الثقافي التي يكون لها انعكاس على مستوى كفاءة التشغيل.. وتأثيرها غير مباشر فالمجتمع ذو الثقافة المتقدمة يكون التشغيل فيه مرتفعاً إذ أن الثقافة تخلق تأثيراً مهماً لأنها تفسر لماذا تتصرف عناصر القيادة بطريقة معينة ولماذا تختار بدائل معينة وكيف تفسر ارتفاع وانخفاض معنويات العمل، وحتى تعمل مؤسسة إذاعية بكفاءة لابد من الآتي:

- يجب أن تذهب المدخلات الأساسية إلى عناصر المشورة لتجرى دراسة عليها ثم ترفع عدة بدائل إلى عناصر القيادة.

- تقوم عناصر القيادة باختيار أنسب البدائل من وجهة نظر الصالح العام والتي تعتبر عناصر القيادة مسنولة عنها.

- تنزل الخطط التي اختارتها عناصر القيادة إلى عناصر التنفيذ فتحولها إلى برامج تنفيذية وهذه العملية ليست نظرية مجردة بل أنها عملية واقعية ولا بد من قياس الأداء المتحقق بصفة مستمرة تبعاً للبرنامج الموضوع ويتم ذلك من خلال المتابعة والتقييم عن طريق عناصر المشورة.

- إجراء تعديل لعمل عناصر التنفيذ وفقاً لنتائج المتابعة والتقييم.

- خروج الأداء إلى المجتمع في شكل برامج تخدم الأهداف الموضوعة للمؤسسة.

## ثانياً: المخرجات:

### (أ) مخرجات أساسية:

وتشمل مساهمة المؤسسة في تطوير أساليب العمل في قطاع العمل الذي تعمل فيه.

### (ب) مخرجات إحصائية:

ونعني بها ما المستوى الذي تخرج فيه البرامج ومدى خدمتها للأهداف الموضوعة.

### (ج) مخرجات بيئية:

ونعني بها التأثير الذي حققته المؤسسة الإذاعية في البناء الثقافي والرأي العام ومدى خدمتها لقضايا ومشكلات المجتمع.

## أمس الإدارة العلمية:

يعد هردريك تايلور هو مؤسس الإدارة العلمية، وقد ركز تايلور اهتمامه على محاولة تحقيق كفاءة العنصر البشري والامكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج عن

طريق دراسة الوقت والحركة. وتهدف دراسته إلى تقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكولة إليه في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، ثم يدرب باقي العمال على هذه الحركات بالذات حتى يتقنوها.

إن مبادئ تايلور لم تركز على الإدارة في المستويات العليا، واقتصرت على المستويات الأخرى الإنتاجية، حيث اهتم أساساً بكفاية العمال والرؤساء القائمين فعلاً بعمليات الإنتاج.. وقد أدى انشغال تايلور بهذه المستويات إلى جعله لا يهتم بالوصول إلى أسس ومبادئ إدارية تهتم بجمع المستويات وتتصل بالوظائف العليا في العمل.. إن أهم ما أسهم به تايلور في نظرية الإدارة هو إصراره على استخدام الطرق العلمية في البحث وترشيد العملية الإدارية، وقد ركز تايلور على:

(أ) الخسائر التي تعاني منها الدولة نتيجة نقص الكفاية في أداء معظم الأعمال التي تؤدي يومياً.

(ب) أن علاج نقص الكفاية يتركز في استخدام منهج إداري منظم.

(ج) أن أفضل أنماط الإدارة يقوم على أساس واضح ومحدد من القوانين والقواعد والمبادئ والأسس العلمية وأن المبادئ الأساسية للإدارة العملية يمكن أن تسرى على جميع أنواع النشاط البشري من نشاط الأفراد العاديين إلى نشاط المؤسسات الضخمة التي تحتاج إلى نوع من التعاون المعقد.

وفي ظل هذه النظرية أشار تايلور إلى أنه بصدد فلسفة جديدة للإدارة.. فلسفة تأخذ في ظلها مسؤوليات أكثر من التخطيط والاشراف.

وقد حدد تايلور عدداً من المهام الجديدة للمديرين:

١- التحديد العلمي لكل عنصر في عمل الأفراد.

٢- الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم.



٣- تعاون الإدارة والعاملين لالحجاز الأعمال وفقاً للطرق العلمية

٤- التقسيم العادل للعمل بين المديرين والعمال على مسئولية المدير عن تخطيط العمل وتنظيمه.

واضح أن تايلور ركز على استخدام الطريقة العلمية في الإدارة وعلى ترشيد العملية الإدارية واختصار الوقت الضائع وكذا الخطوات غير الضرورية منها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بكفاية.

### فايول ونظرية الإدارة:

ربما كان فايول هو أبا للإدارة الحديثة، وقد قدم فايول ملاحظاته الهامة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، وقد اهتم بالإدارة في قطاع الأعمال. ولما كانت الأصول العامة للإدارة يمكن أن تسرى في ميداني الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ٦ مجموعات تشمل ما يلي:

١- الفنية (الإنتاج).

٢- التجارية (المشتريات والمبيعات والتبادل).

٣- المالية (الموارد المالية والاستثمارات والمصروفات).

٤- الأمن (للممتلكات والأشخاص).

٥- الحسابات (بما في ذلك الاحصاء).

٦- الإدارة (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة).

أوضح فايول أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها وأن المهام الخمسة الأولى منها معروفة ويدركها الجميع، لذلك ركز في كتابته على دراسة العنصر الخاص بالإدارة. ويمكن القول بأن مؤلف فايول قد تضمن موضوعات تعالج صفات الإداريين وتدريبهم، والأسس العامة للإدارة، وعناصر الإدارة. ويلاحظ أن

فايول قد فرق بين الأسس والعناصر بأن قصر الأسس على القواعد والمبادئ، بينما شملت العناصر وظائف الإدارة.

### **صفات الإداريين وتدريبهم:**

يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى بضعة مقومات هامة تتضمن الاستعداد البدني والعقلي والخلقي، والمبادأة والولاء، والحكمة والتعليم والمهارات الفنية والخبرات المتصلة بالعمل بالإضافة إلى المهارات الإدارية للعمل.

وقد ركزنا من قبل على أن الإداري كلما ارتقى في السلم الإداري احتاج إلى المهارات الإدارية بدرجة أكبر من حاجته إلى المهارات الفنية.

### **الأسس العامة للإدارة:**

يرى فايول أن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة محددة، وعلى الرغم من ذلك فقد وضع ١٤ مبدأ من مبادئ الإدارة توصل إليها من خلال خبرته ومشاهداته.

#### **١- تقسيم العمل:**

ويعنى به التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة هامة للاستخدام الأمثل للقوى البشرية.

#### **٢- السلطة والمسئولية:**

أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسئولية، ويرى فايول أن السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية المكونة من الذكاء والخبرات والخلق القويم والخدمات السابقة

#### **٣- الالتزام بالقواعد:**

وتعنى احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتفديد ومظاهر الاحترام، ويرى فايول أن تحقيق النظام مرتبط بوجود رؤساء ممتازين في كل المستويات

#### ٤- وحدة الأمر:

وتعنى أن كل عامل يكون له رئيساً واحداً يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرجع إليه طلباً للرأى والمشورة.

#### ٥- وحدة الاتجاه أو الغاية:

أى أن كل مجموعة من النشاط متحدة الهدف يجب أن تكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة، وهى تختلف عن سابقتها فى أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.

#### ٦- خضوع الأفراد للمصلحة العامة:

وهذا يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة.

#### ٧- المكافآت:

يجب أن تكون المكافآت وسياسة الأجور عادلة ومجزية لكل من المخدم والمستخدم (المؤسسة والعاملين) ويجب أن تتعادل مع طبيعة العمل والنشاط.

#### ٨- المركزية:

ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها.. وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى وتقرره الظروف والعوامل المختلفة المتدخلة فى الموقف.

#### ٩- تسلسل القيادة:

وتعنى التدرج فى المستويات التى يحتلها الرؤسا، من قمة التنظيم إلى قاعدته ويلزم أن تكون فى أقصر مدى مناسب.

#### ١٠- النظام:

وينقسم إلى قسمين:

نظام مادي ونظام اجتماعي وهو يرى أن يكون هناك موضع لكل شيء (أو شخص) وأن يكون كل شيء أو شخص في موضعه المناسب وهذا مبدأ هام لتنظيم الأشياء والأفراد.

#### ١١- العدالة:

إن الحصول على ولاء الجماعة وإخلاصها للمؤسسة يتطلب نوع من العدالة والرحمة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.

#### ١٢- الاستقرار الوظيفي:

أوضح فايول أن عدم الاستقرار في العمل هو أحد نتائج الإدارة السيئة، كما أنه أحد الأسباب التي تؤدي إلى سوء الإدارة.

#### ١٣- المبادأة:

وتعني التفكير في خطة ووضعها وتنفيذها، وتأتي المبادأة في مقدمة العوامل التي تحقق الذات في موقع العمل، ومن واجب الرؤساء تمكين المرؤوسين من ممارسة المبادأة في العمل.

#### ١٤- روح الفريق:

هذا المبدأ مرتبط بوحدة القيادة إلى حد كبير ويوضح أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة في الوصول إلى هذا العمل.

#### ملاحظات على نظرية الإدارة الحديثة:

بلاحظ أن الإدارة العلمية ركزت على الحوافز المادية المتصلة بالأجر على اعتبار أنها أهم ما يهم العاملين.. وأهملت نظرية الإدارة الحديثة العوامل الاجتماعية والانسانية ومن هنا ظهرت الحاجة إلى أهمية العلوم الاجتماعية في علاقات العمل وتعنى النواحي النفسية في العلاقات.

## فكرة العلاقات الانسانية:

هى ذلك النوع من علاقات العمل الذى يهتم بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشرى يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره انساناً نتيجة اشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية . وتستهدف العلاقات الانسانية الوصول بالعاملين عن طريق اشباع هذه الحاجات إلى أفضل إنتاج فى ظل أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعى والنفسى والمادى.. ويمتد مجال العلاقات الانسانية ليشمل الرؤساء والمؤوسين.. الإدارة والعاملين.. وهى تخضع لظروف المجتمع الذى تعيش فيه المنظمة وتحكمها قيمه.. والعلاقات الانسانية هى عامل أساسى وحيوى لاستمرار قوة الدفع العالية والقدرة على الإنتاج وحب العمل والشعور بالانتماء إلى المؤسسة.. معنى ذلك أن النواحي المادية أو المخاوف لا تكفى لنجاح المؤسسة.. هناك جوانب أخرى هامة مثل تبادل الرأى والمشاركة فى اتخاذ القرارات وانتشار العدالة والمساواة، كذلك فإن اندماج الفرد فى المؤسسة فى اطار الجماعة يعد عاملاً هاماً فى نجاح المؤسسة.. ان شعور الفرد بالرضا والاطمئنان والثقة داخل المنظمة هام جداً فى تحقيق أهداف المؤسسة.

## المهارات الإدارية:

الإدارة علم اجتماعى وسلوكى لا يكفى الالمام بقواعدها كى تنجح فى إدارة المنظمة بل لابد من توافر قدر من الموهبة أو الصفات أو الاستعداد الشخصى لتطبيق هذه القواعد بطريقة مناسبة.

اذن فالمهارات الإدارية تتعلق بكيفية إدارة مجموعة من الأفراد المؤوسين وتستلزم هذه العملية الالمام بقواعد خاصة بالتنظيم مع توافر قدر من الموهبة التى تمكن من استخدام هذه القواعد بطريقة مناسبة.. والمهارات الإدارية بها جانب من الجوانب التى ينطبق عليها مفهوم التعلم وجانب آخر قسى. وعلم الإدارة عبارة عن قواعد مستخلصة من تجارب عملة فى تشغيل أنواع عديدة من المنظمات.. والقى هو ناتج شخصية الإدارى وأسلوبه فى التعامل مع الموقف الذى يجد نفسه فيه وقدرته

على اتخاذ الأحكام والقرارات المناسبة وهنا لابد من توافر جانب من الموهبة والإدارى الذى يلم بالقواعد التنظيمية وليس لديه موهبة الإدارة يمكن أن يفشل فى قيادة العمل.. ان فرصة نجاحه ترتبط بتوافر الموهبة إلى جانب الإلمام بالقواعد العلمية للإدارة وهذه القواعد تختص بكيفية قيادة الأفراد فى مواقع العمل فى المنظمات وتتلحق هذه القواعد بحمس عمليات رئيسية يجب أن يلم بها كل من يعمل فى الإدارة حتى يستطيع أن يحقق أهداف المنظمة التى يديرها وهذه القواعد هى:

١- التخطيط. ٢- التنظيم.

٣- إعداد الأفراد. ٤- التوجيه.

٥- الرقابة.

**وسائل التدريب فى المؤسسات:**

هناك أربع وسائل رئيسية للتدريب:

**١- التدريب فى العمل نفسه:**

وهذا النوع مفيد للموظف لأن مكان العمل هو المدرسة الطبيعية لحياة الموظف. وتأتى الفائدة بطريقة غير مباشرة عن طريق الملاحظة العملية للرؤساء. والتدريب فى العمل يجب أن يكون منظماً يأخذ شكلاً علمياً وأهم الأشكال العلمية.

**(أ) فترة الاختبار:**

حيث يلحق الفرد تحت الاختبار عند التحاقه بالعمل ويتلقى تدريبات فى العمل وفق برنامج موضوع مقدماً كما يلحق بأكثر من جهة داخل المنظمة كى يلم بالأقسام المختلفة التى تشملها المنظمة.

**(ب) التنقل بين الوظائف:**

وتعى الحاق الأفراد بوظائف عديدة وذلك لاعدادهم لتولى وظائف اشرافية بين الموظفين القدامى.. وعلى سبيل المثال عند ترقية مدير الحسابات (الذى كان أصلاً

موظفاً في الحسابات) لتولى رئاسة قطاع في المنظمة فلا بد أن يلحق بالتدريب في باقى الإدارات كي يلم بأهميتها ولا يتصور أن الحسابات هى أهم الإدارات.. هذا التسوع فى التجربة يجعله يفكر ويدرك أهمية كل إدارة ويستطيع أن يدير الاجتماعات وياقش مسئولى كافة الإدارات.

## ٢- التدريب الذى يستخدم فيه اللجان والمؤتمرات:

هى وسيلة أخرى للتدريب وهى تبحث مسائل محددة للإدارة ويسمح فيها للمشاركين بالمناقشة وأبداء الرأى.. ولابد أن ندرك أن التدريب يختلف عن التلقين فالتدريب يعتمد على تبادل الأفكار ونقل الخبرات من موقع إلى آخر فى فترة محددة.. وتسمح المؤتمرات واللجان بمناقشة القضايا الإدارية وفهم المعلومات الجديدة وتنمية الخبرات.

## ٣- المحاضرات التى تقترن ببرامج ميدانية:

وهذا الأسلوب يعتمد على تلقى الدارسين لمحاضرات نظرية فى موضوع التدريب ثم القيام بزيارات ميدانية على الطبيعة لتطبيق ما درس فى المحاضرات النظرية.

## ٤- البرامج التدريبية عن طريق معاهد الإدارة:

تقوم معاهد الإدارة بتنظيم برامج تدريبية للعاملين فى المنظمات المختلفة وتقوم هذه المعاهد بمد الدارسين بالتطورات التى طرأت فى مجال عملهم وبمعنى أوضح فالشخص عندما يتخرج من الكلية ويعمل فى وظيفة ما تكون لديه معلومات معينة درسها فى كليته. ومع مرور الوقت تطرأ معلومات جديدة يمكن أن يكتسبها من خلال معاهد التدريب.

## مصادر الفصل الأول ومراجعته

- (١) أحمد رشيد، الإدارة العلمية - نموذج تاييلور (القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، مهرجان القراءة للجميع، (١٩٩٦).
- (٢) أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة: مدخل مقارن (بيروت: دار النهضة العربية، (١٩٧٩).
- (٣) سيد الهوارى: الإدارة: الأصول والأسس العلمية (القاهرة: مكتبة عين شمس، (١٩٨٢).
- (٤) عبد الكريم درويش وليلى تكللا، أصول الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الانجلو، (١٩٧٢).
- (٥) على محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة (الرياضة: (١٩٨٢).
- (٦) محمود عساف، أصول الإدارة (القاهرة: دار الناشر العربي، (١٩٧٦).
- (7) Beach. D., Personnel, *"The Management of People at Work"* (New York: Macmillan, 1975).
- (8) Brown W, and Moberg, D. *"Organization Theory and Management"* (New York: J. Wiley, 1980).
- (9) Harman, T. Scott and Conner, P. *"Managing The Modern Organization"*, 3rd edition (Boston: Houghton Mifflin Co., 1978).
- (10) Harold, Koontz and Cyril O'Donnell *"Essentials of Management"* 3rd edition (New York: McGraw- Hill, Inc., 1982).
- (11) Henry, Albers, *"Principles of Management: A modern Approach"*, 4th edition (New York: John Wiley and Sons, Inc, 1974).
- (12) Robin, Evenden and Grodon, Anderson, *"Management Skills : Making Skills, Making Most of People"* (Wokingham: Addison, Wesley, 1992).
- (13) Scanlon, B and Key, J. B *"Management and Organizational Behavior"* (New York. J Wiley, 1979).



## **الفصل الثانى**

### **دور التنظيم فى إدارة المؤسسات الإعلامية(\*)**

---

(\*) إعداد أ.د. على رضا



## مفهوم التنظيم:

التنظيم ببساطة هو تجميع الموارد المتاحة في المنظمة بأفضل الأساليب مع تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وتوزيعها على الأفراد وفقاً لقدراتهم وذلك بما يحقق هذه الأهداف.

والتنظيم يتوفر أساساً على الأفراد من حيث تجميعهم وتحديد أدوارهم بما يظهرهم كوحدة واحدة يتحدد لكل فرد فيها علاقته بالآخرين.. وفي إطار وجود أهداف معينة للمنظمة ولا بد من تنسيق العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وتحديد الرئيس والمرؤوس.. والمسئوليات والواجبات. ويؤدي ذلك إلى وضوح طبيعة النشاط داخل المنظمة كما أنه يجعل الأفراد يعملون بتناسق.

## تعريف التنظيم:

هو إقامة علاقات سلوكية فعالة بين الأفراد كي يزدوا العمل معاً بفعالية وذلك من أجل الوصول إلى أهداف معينة.

ومعنى ذلك أن التنظيم يعتمد على السلوك الانساني في تحقيق فعاليته داخل المنظمة وليست العبرة بانشاء إدارات أو أقسام أو وحدات أو تحديد الأدوار إنما العبرة بكيفية التوصل إلى وضع أسلوب يحقق عمل الأفراد في المنظمة كفرد واحد.

ويعرف كونتز ودونيل التنظيم بأنه: تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والمخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تقوم بها، مع تفويض السلطات والتنسيق بين الجهود ويعرف ديفر التنظيم بأنه الوظيفة التي توفر الظروف الأساسية والعلاقات التي هي بمثابة متطلبات للتنفيذ الاقتصادي الفعال للخطة. والتنظيم يشمل تبعاً لذلك التجهيز أو الاعداد والتوفيق المسبق للعوامل الرئيسية والقوى الأساسية كما هو وارد في الخطة.

ويعرف تيرى التنظيم بأنه ترتيب منسق للوظائف اللازمة لتحقيق الهدف، وتحديد السلطة والمسئولية المجهود بها إلى الأفراد الذين يسولون تنفيذ هذه الأعمال.

وتتفق جميع التعريفات الخاصة بالتنظيم على أن التنظيم هو الإطار الذي في حدوده ترتب وتنسق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك بدون احتكاك أو تداخل أو تصادم بينها ، وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل أفراد القوى العاملة كفريق متكامل بما يكفل حسن سير العمل على الوجه المناسب.

### أهمية التنظيم:

الهدف الرئيسى من أى تنظيم هو تنسيق جهود الأفراد ذوى الشخصيات المختلفة والاهتمامات المتعددة واستخدام قدراتهم وتوجيهها نحو اتجاه واحد.. رياضياً يمكن القول أن التنظيم يهدف إلى الوصول إلى قيمة اجمالية للجهود جميع الأفراد الذين يعملون معاً تفوق مجموع قيم جهود كل فرد على حدة.. والتنظيم يعتبر أمراً هاماً بالنسبة لأى مجموعة من الأفراد تعمل فى أى مجال. كما أنه يعد هاماً للعاملين فى هذا المجال.. ان كفاءة تنظيم الجماعة التى تعمل فى مجال معين تحدد مستوى المخرجات التى يمكن أن تقدمها للمستفيدين من هذا المجال.. مثلاً كلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين فى الراديو والتليفزيون كلما توقعنا منهم الحصول على مستوى عال من البرامج الإذاعية المقدمة للجماهير.

والتنظيم يعد وظيفة إدارية يتسرقف لنجاح أداء الوظائف الإدارية الأخرى عليها.. مثلاً الخطة الجيدة فى المنظمة لا يمكن أن تنفذ فى غياب تنظيم قادر على ذلك.. وبدون تحديد المستويات الإدارية والاشرفية واحتصاصاتها وعلاقتها وسلطاتها ومسئولياتها لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها.

### - أهمية التنظيم فى إدارة المؤسسات الإعلامية:

يعد التنظيم أمراً هاماً بالنسبة لأى مجموعة من الأفراد فى أى مجال ذلك أن كفاءة تنظيم الجماعة التى تعمل فى مجال معين تحدد مستوى المخرجات outputs التى يمكن تقديمها للمستفيدين من هذا المجال. مثلاً كلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين فى محطة إذاعية، كلما توقعنا منهم الحصول على مستوى مرتفع من

البرامج الإداعية المقدمة للجماهير. وبعد التنظيم من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية إذ أن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرسومه بالشكل الذي يحقق الواجبات المطلوبة من مجموع العاملين، وبما يحقق أهداف المؤسسة. ويرى أرنست دال أنه فيما يختص بالتنظيم فإن المدير عليه أن يحدد المراكز الشاغرة التي ستشغل، وطبيعة الواجبات والمسئوليات المتعلقة بذلك الشواغل، ويكون العمل الذي يسجده أعضاء المؤسسة بالضرورة ذا علاقة متداخلة، ومن ثم فإن اشكالا من تنسيق الجهود يجب أن تبذل.. ومن هنا فإن التنظيم يعني بنية تنظيمية تسمح بتنسيق جهود الأفراد.. وهكذا فإن التنظيم هو ترتيب الوظائف المتداخلة المطلوبة لتأدية مهمة معقدة في نظام موحد لمجموعة من الأنشطة ذات العلاقات المتداخلة.

ان دراسة التنظيم في مؤسسة إعلامية ما، يمكن أن يصعب أكثر وصوحاً من خلال عرض هيكلها التنظيمي، ذلك أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم هندسي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسئولية، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار والاتصال بالمؤسسة، واختيار الهيكل التنظيمي هو في حقيقة الأمر يسهل عملية تحليل الوظائف، ويتيح وصفها وتحديد مواصفاتها. وهذه الأمور تخدم قيام المؤسسة بعملها بكفاءة وفعالية، من خلال وضع ذلك الهيكل التنظيمي للواجبات والمسئوليات والعلاقات بين الأفراد، ولتطوير الأفراد بحيث يواجهوا التحديات التي يفرضها التغيير والتقدم داخل المؤسسة وخارجها.

وهي دراستنا للتنظيم فإننا معنيون بالهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف ومواصفاتها ذلك أن هنا كما يرى غوش يعمل على حل ثلاث مشاكل أساسية تواجه الإدارة بشأن الوظيفة وهي:

- ١- مشكلة اختيار وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ٢- مشكلة تدريب الفرد للوظيفة.
- ٣- مشكلة وضع قاعدة (معياري) لرفع الأجر المناسب للوظيفة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن تحديد الوظيفة ومواصفاتها يحدد شكل الاتصال وقنواته في المؤسسة، كما يحدد المستويات الإدارية القادرة على اتخاذ القرار فيها، وعلى قدر ما توفر المؤسسة الإعلامية من تنظيم جيد في بنيتها على قدر ما تزدى المؤسسة عملها بكفاءة. وعندما يختل البناء التنظيمي للمؤسسة الإعلامية، فإن إعادة التنظيم يصبح ضرورة حتى يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنماط من التنظيم في المؤسسات الإعلامية وهي: نمط يعتمد على المركزية، بحيث تتجمع السلطات واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، ومن ثم فإن أشكال الاتصال تتبع هذا النمط، ونمط آخر يعتمد على اللامركزية بحيث يعطى للأقسام أو المراقبات مسئوليات محددة تتبع لها نوعاً من المرونة في استخدام المسئولية واتخاذ القرار.. والنوع الثالث يمزج بين الأسلوبين، وهو يتيح لكل إدارة أن تعمل مستقلة، وإذا احتاجت إلى أي خدمات غير متوفرة لديها فإن الإدارة العليا توفرها لها..

ومهما كان نوع التنظيم المعمول به في المؤسسة الإعلامية فإن المؤسسات الإذاعية كشكل من هذه المؤسسات يجب أن تراعى بعض الاعتبارات في القانون الخاص بتنظيم العمل فيها:

١- أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وليس بها أي غموض حتى يمكن أن تتعرف الإدارة على أهداف المؤسسة بوضوح كامل.

٢- أن يتم تحديد سلطات إدارة المؤسسة الإذاعية بطريقة واضحة تمكن القائمين عليها من إدارتها.

٣- تحديد السلطات المشرفة على المؤسسة الإذاعية، أي لا تشترك المؤسسة الإذاعية تخضع لسلطات متعددة، بل لابد أن نحدد العاصر التي تقوم بالإشراف والرقابة على المؤسسة الإذاعية.

٤- ان يكون الشكل القانونى للمؤسسة الإذاعية مرناً بحيث يسمح بإعادة التنظيم. أى كلما حدثت مشكلة أمكن حلها نتيجة مرونة القانون

٥- لابد أن يحافظ الشكل القانونى للمؤسسة الإذاعية على التوازن بين مطلبين:

(أ) قدر كاف من التوجيه والرقابة.

(ب) الاستقلال المالى والإدارى.

### نوعا التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعين هما:

أولاً: التنظيم الرسمى. ثانياً: التنظيم غير الرسمى

#### أولاً: التنظيم الرسمى:

التنظيم الرسمى هو التنظيم المتفق عليه كما ورد فى الوثيقة الرسمية للمنظمة. ويتكون من ٤ عناصر:

١- العمل ويقسم إلى قطاعات أو أقسام أو وحدات عمل.

٢- الأفراد الذين يتم تخصيصهم لكل قطاع أو قسم أو وحدة عمل.

٣- الظروف التى يتم العمل فيها.

٤- التفاعل والعلاقات المتبادلة بين أفراد المجموعة الواحدة وبين أفراد كل مجموعة وأفراد المجموعات الأخرى.

فالهدف الرئيسى والأهداف الفرعية التى يقوم على أساسها التنظيم يحدد نوع الأنشطة الواجب القيام بها وسوع الأعمال اللازمة لأداء كل نشاط ويستدعى الأمر تقسيم هذه الأعمال إلى مجموعات لعدة أسباب وهى:

١- العمل الكلى المطلوب لا يستطيع فرد واحد القيام به.

٢- العمل قد لا يؤدي في مكان واحد وبالتالي يحتاج لأكثر من فرد لأدائه.

٣- تختلف طبيعة الأعمال المطلوب تنفيذها وتحتاج كل منها إلى تخصصات مختلفة ولا يستطيع فرد واحد الجمع بين كل هذه التخصصات.

وبالنسبة للأفراد فيجب الأخذ في الحسبان خبرتهم وقدراتهم وسلوكهم وورصاتهم عند تحديد الأعمال المطلوبة من كل منهم.

أما ظروف العمل فتتمثل في طبيعة مكان العمل والامكانيات المستخدمة والقيود المفروضة على العمل والمتغيرات المختلفة الأخرى. . وتمثل العلاقات المتبادلة ودرجة التفاعل بين جماعات العمل أهمية كبرى وبالذات فإنها تحدد أساس عملية التنشيط المطلوب وأساس السلطة أيضاً.

- وباختصار يمكن القول أن التنظيم الرسمي يعتمد على المكونات الأربعة الرئيسية السابقة ووفقاً لذلك يمكن القول أن خطوات بناء التنظيم هي:

١- تحديد أهداف المنظمة.

٢- تحديد حجم العمل المطلوب وتقسيمه إلى أنشطة.

٣- تجميع الأنشطة في مجموعات متجانسة على أساس درجة التشابه في أداء الأنشطة وأهميتها ونوع القائمين بها.

٤- تحديد الراجيات وتحديد معاني كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة.

٥- تخصيص الأفراد المناسبين والمدرين على الأنشطة.

٦- تعريف كل فرد بالشائج المتوقعة منه وبالعلاقات الرسمية بينه وبين الآخرين.

نخلص من هذا إلى أن التنظيم يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وشكلها أو مظهرها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع أو المخطط أو كما وردت في وثيقة انشاء.



المظمة. وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمى لوظائف كل جزء وأداء كل عملية من العمليات التى تكون الناتج الهائى لعمل المظمة.

ويعتضى التنظيم الرسمي أن تصمم كل مظمة على شكل هرم ذى قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذى وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمى المتدرج لأعلى فى شكل أقسام وإدارات ومصالح.. وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة فى شخص يمارس السلطة الكاملة على المظمة كلها.. وفى إطار هذا التنظيم الرسمي على أساس التدرج الهرمى تتحقق الاعتبارات التالية:

- ١- وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسئولية ولاتخاذ القرارات والبت فى المشكلات والإشراف والتوجيه.
- ٢- هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمى.
- ٣- تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.
- ٤- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المظمة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة ونكاملها.
- ٥- تحديد العلاقات داخل المظمة بوضوح بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه.
- ٦- إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذى يتسرب إلى جزء من أجزاء المنظمة وحصره والميلولة دون امتداده إلى الأجزاء الأخرى.

٧- تحديد نطاق تمكن مناسب لكل رئيس. ويقصد بنطاق التمكن العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ووقته.

### المبادئ الأساسية للتنظيم الرسمي في المؤسسات العامة:

نتعرض هنا إلى عدة مبادئ ورسس تنظيمية هامة يعتمد عليها التنظيم الرسمي:

#### ١- وحدة القيادة:

في أي منظمة لابد من وجود قيادة عليا أو سلطة عليا تحقق الترابط والتناسق بين مختلف مستويات التنظيم الإداري ويتضمن هذا أن يتعامل الرؤوس مع رئيس واحد فقط مما يحقق المسئولية الإدارية ويحدد التسلسل القيادي من أعلى لأسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.. ويعزى هذا العنصر من عناصر التنظيم إلى هنري فايول.. وقد بنى على أساس أنه ليس في استطاعة الفرد أن يخدم رئيسين في وقت واحد بكفاية.. وقد اتخذ هذا العنصر اتجاهات أخرى ومنها أنه يجب ألا يرفع الموظف تقارير إلا لرئيسه المباشر، كما أنه لا يجوز أن يتلقى أوامر إلا منه.

#### ٢- نطاق الإشراف المناسب:

ويقصد بهذه النقطة ألا يزيد عدد الأفراد الذين يخضعون مباشرة لرئيس واحد على القدر المناسب حتى يستطيع أن ينسق جهودهم ويوجههم بكفاية.. ويجدر بالذكر أنه لا يوجد عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون نطاق الإشراف المناسب.

إن طبيعة العمل ودرجة تفويض السلطة ومدى قرب أو بعد الموظفين عن الرئيس ومستوى التدريب كلها عوامل تتداخل في تحديد نطاق الإشراف المباشر.

### ٣- تسلسل القيادة:

بمعنى أن يكون بكل تنظم تسلسلاً وظفياً لتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.. ويلاحظ أن هذا العنصر يتناسب عكسياً مع نطاق الاشراف المناسب فكلما اتسع نطاق الاشراف قل عدد المستويات وأصبحت المنظمة مسطحة والعكس صحيح ولكل من المنظمة الهرمية والمسطحة مزاياها وعيوبها.. ويتوقف الأخذ بأيهما على طبيعة المنظمة وأهدافها والعاملين بها وظروفها.

### ٤- المستويات الإدارية:

يظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة عادة مكوناً من عدة مستويات إدارية تتمثل

في :

( أ ) الإدارة العليا.

(ب) الإدارة الوسطى.

(ج) الإدارة المباشرة.

ونتجت هذه المستويات نتيجة لتطبيق المبدأ التنظيمي الذي يعتمد على التدرج الإداري أو السلم الإداري ويسمى هذا الهيكل التنظيمي بالبناء الهرمي حيث أن عدد المديرين بكل مستوى يقل كلما صعدنا إلى قمة التنظيم.. وقاعدة الهرم تمثل الإدارة المباشرة، ويمثل منتصف الهرم الإدارة الوسطى أما قمة الهرم فتتمثل الإدارة العليا.

وهذا النظام الذي يعتمد على التسلسل القيادي يساعد على أن يصبح الجهاز الإداري وحدة كاملة منسقة تسوده روح النظام.. ويؤدي هذا النظام إلى تسهيل القيام بالوظائف الأساسية في الدولة كما يؤدي إلى سهولة الاتصال من أعلى لأسفل والعكس.. ويعتمد نجاح التنظيم الإداري على كيفية تلقي الأوامر وكيفية تنفيذها وبالتالي تظهر أهمية طاعة الموظفين للأوامر كأساس لنجاح النظام. ولذلك نصت قوانين التوظيف على أهمية طاعة الرؤوس لرئيسه فما يصدره من أوامر.

## ٥- التخصص:

تزداد الكفاية الإدارية كلما زاد التخصص في نطاق الإدارة.. والتخصص هو نتاج عملية تقسيم العمل وبناء التقسيمات التنظيمية وتقتضى مصالح العمل بأن يقتصر عمل كل فرد على نوع معين من العمل يتفرغ له ويتقنه. ان عدم التخصص قد يؤدي إلى التضارب في الاختصاصات وقد يؤدي أيضاً إلى انسياق العاملين وراء ميولهم الخاصة كأن يتوسع أحدهم في اختصاصاته على حساب الآخرين لظهور أهميته.

## مزايا التخصص:

- ١- يمكن من استخدام كفاءات أكثر ملاءمة في مختلف النواحي
- ٢- يمكن من استغلال الكفاءات الممتازة إلى أقصى درجة في الأعمال المتخصصة.
- ٣- زيادة الخبرة والمهارة في أداء العمل.
- ٤- توفير الجهد الذهني والمادي حيث يقتصر العمل على موضوع معين أو موضوعات متجانسة.

## - التنسيق:

يقصد بالتنسيق التوفيق بين جهود جماعات العمل لتحقيق أهداف المنظمة مع بحث الانسجام بين أفرادها بحيث يبتذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الهدف المشترك.

ويعد التنسيق ضرورة بالسياسة لمختلف أوجه النشاط في الإدارة . والتنسيق قد يكون على مستوى الإدارة الواحدة أو بين الإدارات والإدارات الأخرى.. وكلما كانت المنظمة الإدارية صغيرة وبسيطة ومحدودة الوظائف كلما كانت مهمة الرئيس الإداري في التنسيق مهمة سهلة.. وعلى العكس كلما اتسع نطاق الإدارة وتعقدت

أجهرتها وامتدت أنشطتها كلما صعبت مهمة التنسيق، على أية حال فالتنسيق مهمة شاقة ومعقدة ومعددة الجوانب فهي لا تقتصر على مجرد تنسيق العمل داخل الإدارة بل تتعداه إلى علاقة الإدارة بغيرها من الإدارات.

### **سلا- توازن السلطة والمسئولية:**

تستلزم المسئولية عن عمل معين أن تعادلها السلطة الكافية لانجاز هذا العمل ولا يمكن أن تتحقق المسئولية دون توافر السلطة التي تقابل هذه المسئولية. وفي حالة اتساع المسئولية يمكن التفويض في الاختصاص وذلك بمنح السلطة المناسبة لممارسة هذا التعريض وفي جميع الأحوال فإن المدير المسئول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

### **كك- تفويض السلطة:**

تقتضى أوضاع العمل وتفسير الظروف في نطاق العمل إلى قيام المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى الآخرين بحيث يكون لديهم صلاحيات القيام بأعمال معينة.

وتظهر أهمية تفويض السلطة عندما يكبر حجم العمل أو عندما تزداد الأعباء على المدير الأمر الذي يضطره إلى تفويض جزء من سلطاته لآخرين لمساعدته في تولى أعبائه على أن يتفرغ للقرارات الهامة.

إن عملية تفويض السلطة تعد طريقة عملية تدريبية يتم بها تدريب المستويات الأخرى على عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات وهناك عدة عوامل تؤدي إلى عدم اقدام المديرين على تفويض سلطاتهم وأهم هذه العوامل:

(أ) الرغبة في أداء كل الأعمال بأنفسهم ومتابعتها أو قد يشعر البعض أن قدرته على المتابعة تتناقص مع زيادة درجة تفويض السلطة.

(ب) عدم ادراك المدير لدوره في تنمية وتطوير مهارات قيادية أدنى.

(ج) الخوف من الأخطاء التي يقع فيها من فوضت إليهم السلطة والبعض لا يرغب في تحمل مخاطر هذه الأخطاء.

(د) يشعر البعض أن تفويض جزء من سلطاته يفقده جزءاً من قوته ومركزه.

(هـ) عدم الثقة في المرؤوسين والخوف من سوء استخدامهم للسلطة.

### مزايا تفويض السلطة:

(أ) رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

(ب) زيادة شعور العاملين بالثقة وبمقدرتهم في تحمل المسؤولية.

(ج) زيادة قدرة وكفاءة الموظفين في العمل.

(د) يفرغ رئيس العمل للأعمال الرئيسية.

(هـ) تكوين مستويات إدارية قادرة على شغل منصب المدير في المستقبل.

### شروط لمجاح التفويض للسلطة:

(أ) أن يشعر المدير الذي يفوض جزءاً من سلطاته بالاطمئنان لمن يفوضه السلطة.

(ب) الايمان بالحاجة إلى التفويض.

(ج) يجب أن يشعر المدير أن تفويضه للسلطة عملية لن يعاقب عليها.

(د) لا يجب تفويض السلطة بدون وجود أهداف غير واضحة.

(هـ) يجب تحديد طريقة متابعة الرئيس للمرؤوس في مباشرته للسلطة المفوضة إليه.

(و) يجب تحديد الأعمال المطلوب أدائها والتي تفوض فيها السلطة.

(ز) يجب العناية باختيار الشخص الذي يتم تفويض السلطة إليه وأن يكون قادراً على استخدام السلطة وألا يسمى استخداماً.

(ح) يجب مساعدة الشخص المفوض إليه السلطة.

#### ٩- تحديد المسؤوليات بوضوح:

وهذا يحقق هدفين:

(أ) تجنب الفوضى عند بحث المسئلة.

(ب) فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها ويتطلب ذلك تحديد المسؤوليات وكذا التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا فموض فيها.

#### ١٠- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب ألا يكون التنظيم مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً.. أن أحد الأخطاء التنظيمية تتمثل في الرغبة في إنشاء عدد كبير من الوحدات الصغيرة بهدف إبراز بعض المهام أو الواجبات الثانوية وإعطائها شيئاً من الأهمية وعادة ما يؤدي هذا إلى كثرة الرؤساء وقلة المرؤوسين.

وحلاصة القول أن التنظيم الرسمي يعبر عن خطة إيجابية تضافر جهود أشخاص مختلفين لتحقيق هدف معين.. وبموجب هذه الخطة يتم تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات في علاقات رسمية محددة.

#### ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

عندما يعمل الأفراد معاً فانهم يكونون جماعات متجانسة من حيث النواحي الاجتماعية أو المصلحة أو الاهتمامات الخاصة وأيضاً النواحي الفنية وعندما تكون جماعة متألقة متجانسة تجمعها مصلحة واحدة أو اهتمام واحد مثلاً فانها تختار من بينها قائداً لها وتعمل في ظل التنظيم والتنظيم غير الرسمي صور تذكر منها:

(أ) أن يعمل التنظيم غير الرسمي في اتجاه مختلف عن اتجاه التنظيم الرسمي مثلاً عندما تتفق جماعة التنظيم غير الرسمي وقائدها على

تقييد الإنتاج أو الحد منه لاجبار الإدارة على إعادة النظر في نظام المرتبات والحوافز.

(ب) أن يعمل من أجل صالح التنظيم الرسمي بالرغم من مخالفته للإجراءات الرسمية الموضوعة وأحياناً يحدث أن تتقدم بعض الإجراءات وتصبح غير مناسبة لظروف العمل وقد تجد الإدارة صعوبة في تغييرها أو قد يأخذ التعبير وقتاً ويتفق المديرين على اتباع إجراءات مخالفة للإجراءات الموضوعة لصالح العمل ففي هذه الحالة هناك تنظيم رسمي إلا أنه مقبول.

ويهتم التنظيم غير الرسمي بالاعتبارات والعوامل والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وسلوكهم.. والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المنظمة وهذا الدور غير الرسمي يرتب أنماط سلوكية غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم.. ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع التنظيم الرسمي وهو مهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً ومشكلات التنظيم غير الرسمي تتصل بسلوك الأفراد والجماعات وهي بذلك مشكلات انسانية وسلوكية ومشكلات علاقات أكثر منها مشكلات هيكل أو بناء.

إن القوانين أو القواعد المحددة ليست وحدها هي التي تحكم سلوك العاملين.. وفي مقابل كل قاعدة مكتوبة توجد مئات القواعد والثقاليد المرعية غير المكتوبة التي تسيّر العمل وتؤثر في علاقاته والتي تضاف على العديد من المعاملات والاتصالات التي تتم يومياً والتي يتكون منها النشاط الحكومي أجمع طابعاً غير رسمي. وهذه القواعد غير الرسمية لا تأخذ طريقها من أعلى لأسفل في صورة أمرة أو تعسفية بقدر ما تنمر خلال التجربة العملية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المنظمة من أسفل لأعلى.



## أهمية العنصر البشرى فى المؤسسات:

يجب أن نلاحظ أهمية العنصر البشرى فى تقرير كفاءة أى مؤسسة أو هيئة ذلك أن العنصر البشرى هو أهم عنصر فى الإدارة حتى أنه مع توافر الموارد واعتقار العنصر البشرى فإن ذلك قد يؤدي إلى فشل المؤسسة فى القيام بدورها

ادن العنصر البشرى هو عنصر فعال وأساسى فى تحديد كفاءة الإدارة.. ولهذا السبب فإن شئون هذا العنصر لا تترك دون تدخل من الدولة أو دون تنظيم يحقق الأغراض والأهداف المطلوبة.

ان شئون الأفراد فى المؤسسات تعد نشاطاً من أنشطة الإدارة والمدير فى أى مؤسسة هو المسئول عن الأفراد الناهين له وعليه أن يحسن تشغيلهم كى يحقق أكبر كفاءة ممكنة من وراء هذا التشغيل.

وتعد إدارة الأفراد فى المنظمات الإدارية هى إحدى الوظائف المتخصصة داخل المنظمة حيث يوجد بها ما يسمى بإدارة الأفراد أو قسم شئون العاملين.. وإذا كانت شئون الأفراد هى مسئولية القيادة فى المنظمة إلا أنها تحتاج إلى قسم متخصص يساعد فى تشغيل العنصر البشرى.

## أهداف إدارة شئون الأفراد:

١- تخفيض تكلفة استخدام العنصر البشرى دون التضحية بمستوى الجودة الذى يجب أن يظهر فى عمل هذا العنصر.

٢- أهمية متابعة التطور العلمى فى أساليب تشغيل العنصر البشرى وتطبيق الأساليب الحديثة فى المنظمة.

ويقصد بالنقطة الأولى أن نحصل من الفرد على أقصى جهد بالأجر الذى يدفع له. أما النقطة الثانية فتعنى استخدام الإدارة لأحدث الوسائل العلمية التى تساعد فى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تشغيل العنصر البشرى.

وهناك عدة برامج تقوم بها إدارة الأفراد في المنظمة كي تحقق هذه الأهداف وتسمى هذه البرامج برامج إدارة الأفراد وهذه البرامج هي:

١- برنامج خاص بالاختيار والتعيين.

٢- برنامج خاص بالأجور والمرتبات.

٣- برنامج خاص بالسجلات.

٤- برنامج خاص بالخدمات.

٥- برنامج خاص بالتدريب.

وتقوم بهذه البرامج إدارة الأفراد في أي مؤسسة أو منظمة.

١- الاختيار والتعيين:

ويقصد بهذا البرنامج وضع شروط عامة لشغل الوظائف في المنظمة، والإعلان عن هذه الوظائف، وعقد الاختبارات لاختيار أنسب المتقدمين، والإشراف على إجراءات التعيين.

وهذا البرنامج يكون مبنياً على أساس قياس الاحتياجات في فترة قادمة يعلى عنها مقدماً.

٢- الأجور والمرتبات:

يتعلق هذا البرنامج بوضع نظام عادل للأجور والمرتبات داخل المؤسسة وهو يستلزم القيام بنشاطين داخل إدارة الأفراد:

(أ) توصيف الوظائف.

(ب) تقييم الوظائف.

(أ) توصيف الوظائف:

يقصد به وضع مواصفات موضوعية لكل وظيفة في المنظمة، وتقوم الإدارة.

بتحديد أهم واجبات من يشغل هذه الوظائف. هذا ويتوقف حجم العاملين في المنظمة على حجم العمل بها.

وتشمل المواصفات الموضوعية بيانات مختصرة عن:

- أهداف الوظيفة.
- مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- الرئيس المباشر لشاغل هذه الوظيفة.
- واجبات شاغل الوظيفة.
- شروط شغل الوظيفة (مؤهلات أو خبرات).

### (ب) تقييم الوظائف:

ونقصد به تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة مع باقى وظائف المنظمة.. أى نحدد مدى أهمية الوظيفة (أ) بالنسبة للوظيفة (ب) كنزاً /، ونحول هذه العلاقة إلى نظام الأجور.. فإذا كانت الوظيفة (أ) أهميتها = ١، وكانت الوظيفة (ب) أهميتها = ٢، إذن فإذا كان راتب الوظيفة (أ) = ١٠٠ جنيه فإن راتب الوظيفة (ب) = ٢٠٠ جنيه ويساعد هذا النظام على وضع نظام عادل للأجور.. ويشمل التوصيف فضلاً عن برنامج الأجور وضع نظام للعلاوات والبدلات والأجور الإضافية.

### ٣- سجلات الأفراد:

يقصد بها السجلات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة حيث يخصص ملف لكل موظف منذ تعيينه وحتى تركه الخدمة وهذا السجل يعد مرجعاً هاماً للإدارة لاتخاذ القرارات الخاصة بالموظف (الترقية - العلاوات... الخ) وتشتمل هذه السجلات على التقارير الدورية التى يعدها الرؤساء عن مرؤوسيهـم وهى تسمى التقارير السرية أو تقارير الأداء وهى توضح مستوى أداء الموظف وعلاقته بالعاملين معه.

#### ٤- الخدمات:

يتصد بها الخدمات التي تقدمها الإدارة للعاملين في المنظمة مثل الخدمات الثقافية (مثل مكتبة للموظفين أو بدوات) والخدمات الصحية (عن طريق نظام العلاج لموظفي المنظمة) ويدخل في هذا الاطار أيضاً وضع نظام لتلقى شكاوى العاملين ومقترحاتهم وأبحاثهم في مجال تطوير العمل بالمنظمة.

#### ٥- التدريب:

ويشمل قياس احتياجات العاملين في المنظمة من المهارات الجديدة اللازمة لرفع كفاءتهم في وظائفهم الحالية أو الوظائف التي ينتظر أن يرقوا إليها، ويضاف إلى ذلك وضع البرامج الخاصة لتلبية هذه الحاجات مثل منهج التدريب ومكان التدريب وموضوعاته مع الاشراف على هذه البرامج وتقييمها.

## مصادر الفصل الثاني ومراجعته

- (١) إبراهيم المسلمي، *إدارة المؤسسات الصحفية* (القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، ١٩٩٥).
- (٢) حسنين عيد القادر، *إدارة الصحف*، (القاهرة: د.ت).
- (٣) سيد الهواري، *الإدارة: الأصول والأسس العلمية* (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢).
- (٤) صالح أبو أصيب، *إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي* (عمان: دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٧).
- (٥) صليب بطرس، *إدارة الصحف* (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٤).
- (٦) عبد الكريم درويش ولبلى تكللا، *أصول الإدارة العامة* (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٧٢).
- (7) Andrew, J. Dubrin, "*The Practice of Managerial Psychology* " (New York: Pergamon Press Inc, 1972).
- (8) Elwood, S. Buffa and James, S. Dyer "*Management Science: Operations Research* " (New York: John Wiley and Sons, Inc, 1977).
- (9) G. J. Parsons, "*Problem in Business Communication* " (London: Edward Aknold Inc., 1977).
- (10) Harold, Koontz and Gyril O'Donnell, "*Principles of Mangement: An Analysis of Managerial Functions* " (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1964).
- (11) Hicks, Berbort. G. and C. R. Gulett, "*Organization: Theory and Behavior* " (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1975).
- (12) John, J. Burnett, "*Promotion Management* " (Boston: Houghton Mifflin Company, 1993).
- (13) Larry, R. Smeltzer, "*Managerial Communication: Strategies and Application* (Boston: Irwin, 1994).
- (14) Luis, R. Gomez and Others "*Managing Human Resources* ", (New Jersey: Printice Hall, Inc., 1995).

- (15) Samuel, D Deef, "*Human Relations in Management* "  
(California: Glencoe Publishing Co., Inc., 1978).
- (16) Steven Alter, "*Information Systems: A Management Perspective* "  
2nd edition (New York. Benjamin Publishing Company, Inc.,  
1996).

### **الفصل الثالث**

#### **القيادة في المؤسسات الإعلامية(\*)**

---

(\*) إعداد أ.د. عدلى رضا







## ( أ ) المفاهيم النظرية :

قدم جيمس أويرتز تعريفاً بنظرية المزايا ونظرية السلوك حول القيادة .. فنظرية المزايا ترى أن فعالية القائد تكمن في خصائصه الشخصية ، وقد بحثت هذه النظرية في وجهة النظر حول بعض المميزات التي يمتلكها القادة الأكفاء وغير الأكفاء ، مثل العدوانية ، والرقابة الذاتية ، والاستقلالية ، وروح الصداقة ، والتوجهات الدينية ، والتفاؤلية .. وفشلت هذه النظرية في أن تقدم نموذجاً للقيادة ، ذلك أن مميزات القائد الشخصية ليست إلا جانباً ظاهراً في جبل ثلجي مغمور في الماء ، والجزد الأعظم المغمور يرتبط بعوامل أخرى ترتبط بالمنظمة ذاتها ، وبالبيئة التي يعمل فيها القائد ، فالقيادة ليست مجرد صفات شخصية نفسية يمتلكها الفرد وتجعل منه قائداً ناجحاً .

ونظرية السلوك ترى أن ما يجعل القائد كفوفاً مستقلاً عن شخصيته ببساطة هو ما يفعله ، ولذا فالنظرية تبحث عن الأشياء الصحيحة التي يمارسها القائد الكفو . مثل كيف يقوم بالاتصال ؟ ، وكيف يعطي التوجيهات ؟ وكيف يحفز ويفاوض ويخطط ويدير الاجتماعات ، وغير ذلك من الممارسات والأنشطة التي يقوم بها ، وتكمن قيمة هذه النظرية على العكس من النظرية السابقة - في أن القادة لا يولدون وهم يحملون مزايا ذاتية قيادية ، ولكن يمكن أن يتدربوا عليها ، ويصاب على هذه النظرية أنها تجاهلت (الشخصية) كأساس القيادة ، وحولت القيادة إلى عمل آلي ، وبها أصبح القائد أشبه بالإنسان الآلي . ولعل أهم إسهام لهذه النظرية يكمن في تصنيف أنماط سلوك القيادة التي قد المدير بأداة تحليلية لها يمكنه من خلالها هو عى ودكاء أن يتبنى نمط قيادة ناجحة في مؤسسته .

## العوامل المؤثرة في تكوين شخصية القيادي :

تنتج شخصية القيادي من تفاعل مجموعة من الجوانب هي :

١- نمط القائد وشخصيته وقيمه وثقته بمعاونيه وميوله القيادية .

٢- العوامل المرتبطة بالمرؤوسين مثل حاجتهم إلى الاستقلالية ورغبتهم في تحملها وقبولهم الأهداف الإدارية ، ومهاراتهم وغيرها .

٣- عوامل تتعلق بطبيعة المؤسسة وتنظيمها مثل : أسلوب الإنتاج والميزانية وتقسيم العمل ، وتدفق العمل ، وتحديد المهام ، وبنية المنظمة .

٤- قوى ذات علاقة بالموقف من حيث طبيعة المشكلة .

٥- عوامل تتعلق ببيئة المؤسسة مثل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقوانين المنظمة للمهنة وغيرها .

### أساليب القيادة :

هناك ثلاثة نماذج للقيادة وهذه النماذج هي :

#### ١- القيادة السلطوية أو الأوتقراطية :

في هذا النموذج القيادي يبقى اتخاذ القرار حقاً للقائد بمفرده. وهنا يحجم القائد عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره ويركزها في يده بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية. وبصفة عامة فإن القائد الأوتقراطي هو الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وفقاً لرغبته دون أن يعطيه أي مجال للتأثير في صنع القرار الإداري ، وهو يستخدم أسلوب التخويف والعقاب والتهديد وفرض السلطة في فرض توجيهاته على المرؤوسين .

والقائد في هذا النوع من القيادة يحدد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة. ويتم إبلاغ الجماعة بأساليب العمل وخطوات إنجازها خطوة بخطوة بحيث لا تعلم شيئاً عن المستقبل، والقائد يأخذ على عاتقه توزيع العمل وتعيين من يقومون به. والقائد في هذا النموذج منعزل عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد، إلا إذا اضطرته بعض الظروف لشرح موضوع معين.

## ٢- القيادة الديمقراطية أو المشاركة :

فى هذا النموذج يعمل القائد من خلال الترغيب والحث والاستمالة وضرب المثل وليس من خلال التخويف وفرض السلطة . ويشجع هذا النموذج أسلوب المشاركة فى اتخاذ القرار. فالقائد هنا يستشير مرؤوسيه ويأخذ آرائهم ويشركهم فى اتخاذ القرار ، ويفوض كثيراً من سلطاته إليهم ، ويساهم هذا النموذج فى رفع معنويات العاملين ، وهو وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم .

وفى هذا النوع من القيادة تكون القرارات التى تتخذ نابعة من الجماعة كحصولها للمناقشة والتفكير الجماعى. وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حر فى التعبير عن رأيه وحرية العمل مع من يختار ، ويترك للجماعة أمر توزيع المسئوليات بين أعضائها. والقائد هنا يقوم باقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها ، وهو يحاول أن تكون روحه فى العمل مثل أى فرد فى الجماعة. والثناء والنقد فى هذا النموذج يبنى دائماً على أسس موضوعية .

## ٣- القيادة غير الموجهة :

فى هذا النموذج يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح فى حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة مباشرة. ومن ثم فسلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى المجموعة التى لها حرية كبيرة فى التصرف .. ويؤخذ على هذا النموذج أنه يمثل أسلوب غير عملى للقيادة إذ يشجع على التهرب من المسئولية ، كما أن الاهتمام بالعمل يكون ضئيلاً. وفى مثل هذا الأسلوب القيادى يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة فى محيط العمل ، حيث لا يوجد توجيه حقيقى فعال ، كذلك لا توجد رقابة فعالة الأمر الذى يؤدى إلى تعثر المؤسسة.

إن هذا النموذج يجعل دور القائد سلبياً إذ أنه يترك الجماعة حرة فيما يتعلق

باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها.. والقائد هنا يعد مسؤولاً فقط عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل أما فيما عدا ذلك فهو غير مطالب بتقديم أية مقترحات أو تقويم للعمل الذي يقوم به الأفراد.

إن هذا الأسلوب القيادي يذهب إلى فقدان المدير للقدرة على الاحتفاظ بالمساخ الإداري وفقدان القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة. إن رجل الإدارة الكفء هو الذي يشعر مرعوبيه أن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها وأن بعضاً من سلطاته يمكن أن يفوض لهم ، ولكن من المهم أن يعلموا أن المجموعة لها قائد واحد حازم له الرأي النهائي.

#### **عناصر صلاحية القيادة :**

هناك بعض العناصر الأساسية والضرورية لصلاحية القيادة داخل المنظمات ويمكن إيضاحها في النقاط التالية :

#### **١- تفهم الأهداف العامة للدولة :**

إن الصلاحية للقيادة في المنظمات الحكومية ترتبط بمدى وضوح الرؤية لدى القائد فيما يتعلق بالأهداف العامة للدولة ومدى قدرته على الارتباط بها والعمل الدائب لخدمتها فالقيادة في المنظمات الحكومية تتوخى تنفيذ السياسة العامة للدولة.. إن مسئولية القائد السياسية قد تفرض عليه أن يرى الصالح العام في عشرات ومئات القرارات التي يتخذها خلال مباشرة عمله. وبما يسهل مهمة القائد هنا ارتباطه بسياسة عامة واضحة المعالم ومن ثم يصبح طريقه إلى الصالح العام محدداً. ومحل الاختبار الذي يتعرض له هو دوره في الموازنة بين الصالح العام ومصالح الأفراد العاملين بالمنظمة .

#### **٢- الإيمان بالهدف :**

إن أفضل القادة هم الذين يضعون الهدف المشترك بوصوه أمام جماعتهم ..

وبينما تعتمد القيادة على عمق الإقناع والقدرة التي تنشأ عنه فلا بد أن تتحقق أيضاً القدرة على جعل الهدف واضحاً متميزاً. وحينما يقبل العاملون على العمل فإنهم يفعلون ذلك أساساً اعتباعاً بالقائد غير المنظور أى بالهدف والولاء لهذا القائد يكسب جميع العاملين أقوى رابطة ممكنة توحدهم. إن الإيمان بالهدف ويجدوى العمل تأتى فى مقدمة المقومات القيادية.. إن القائد المؤمى بالهدف يؤثر فيمن حوله لأنه يكون قادراً على الإقناع وقادراً على ضرب المثل الأعلى وقادراً على تقديم جميع التضحيات. إن الإيمان بولد طاقة جديدة وكبيرة وعزيمة متجددة ويجعلنا نكرس حياتنا لما نعمل.

إن مسئولية القائد هنا تمتد إلى تحديد الأهداف وتوضيحها ومتابعتها وتطويرها وإلى نقل هذه الأهداف لجميع العاملين فى كل المستويات ليتبنوها منها ويستمروا إليها ويتحذوها أهدافاً لهم جميعاً. ويقدر إيمان القائد بالهدف وبالعاملين معه يكون سعيه للمواصلة بين أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية فى سبيل تهيئة بيئة عمل صحية ومناخ مناسب لنجاح الإدارة ونموها وضمان استمرار المنظمة فى خدمة الأغراض التي من أجلها أنشئت.

### ٣- القيادة للأمام :

إن مهام القائد الأساسية هو التحريك بمنظمته إلى الأمام ويستلزم ذلك العمل الدائب للتطوير والابتكار والإبداع وجعل المنظمة فى تطور مستمر نحو الأفضل.. إن دفع المنظمة إلى الأمام ليس أمراً سهلاً على الإطلاق فالذين درسوا المنظمات الكبيرة والذين لديهم خبرة بها يعلمون أن المنظمات لا تتكون فقط من الأشخاص العاملين بها وإنما تتكون أيضاً من التفاعل المستمر بين هؤلاء الأشخاص.. ونحن نعلم أن كل فرد فى عمل ما يعطى عمله قدراً من وقته وجهده وولائه.. هذا القدر يتوقف على مدى الخوافر والمرغبات والمكافآت التي تقدمها المنظمة فى مقابل ذلك وهذا يجعلنا نقول أن المهمة الأساس للمنظمة هي حمل أعصائها على التعاون معها. وهناك من يرى أن الحصول على

المعاون ليس أشق مهام القائد فالناس يملون عادة لاتباع أنماط السلوك التي تحدد لهم ومن ثم يكون تحقيق تعاونهم أمراً سهلاً. وحتى يتم ذلك على القائد أن يخلق نوعاً من الاحتكاك الفكرى المستمر بين الأعضاء بحيث نحصل على وجهات النظر المختلفة والآراء التقدمية والأفكار المتطورة والمناقشة المفيدة والنقد البناء. ويضاف إلى ذلك أن مهام القائد السعى إلى تنافس الأفراد وغيرتهم وحماسهم وتعبئة جهودهم واتجاهاتهم حول برنامج موحد للعمل بحيث يخرج كل منهم أفضل ما فيه ويعمل فى دأب لتقدم الإدارة وتطورها ويخرج طاقاته الخلاقة المبدعة فيصخرها لعمله.

#### ٤- نفاذ البصيرة :

إن القائد مطالب بالتطلع إلى المستقبل ورؤية ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة وعمل تقدير سليم للموقف أحنأ فى الاعتبار التطورات السياسية والاقتصادية وحركة التفاعلات الاجتماعية الحادثة بالمجتمع وهذا يعنى الربط الدائم بين المنظمة وبين حقائق الحياة العامة المحيطة بها .

والواقع أن حياة معظم المنظمات تمر فى أربع مراحل أساسية :

(١) تحديد الغرض أو الهدف من المنظمة .

(٢) الاعداد وبدء العمل ومحاولة الوقوف على المشكلات والعقبات ورسم الخطط وتنمية المهارات.

(٣) استكمال أوجه النقص وتوسيع نطاق العمل وتنمية علاقاته الداخلية والخارجية.

(٤) العمل على بقاء إحساس المنظمة بالهدف حياً متجسداً واندماج العاملين معاً من أجل تحقيقه وتطوير هذا الهدف مسابقة لأى تغيير أساسى يستجد.

وهى هذه المرحلة الأخيرة نجد الصعاب التى تعترض القائد لاتتصل بضجج العمل ولكن بكيفية بقاءه فى حالة حيوية.. لذلك فهى أكثر المراحل حاجة لبصيرة القائد وإلهامه وقدرته على التصور.

إن الدور الذى يؤديه القائد ليس بالدور السهل على الإطلاق وخاصة فى النظم الديمقراطية لأنه يتطلب إقناعاً وإغراء مستمرا للعاملين وقها جيداً لهم واتصالاً وثيقاً بهم لضمان استمرار قبولهم لقيادته إلى جانب محاولة السيطرة على القوى الخارجية والداخلية التى تؤثر فى المنظمة وفى نتائجها ومستويات الأداء بها والقيم التى تحكمها.. على أن القائد ورغم هذا لديه ميزات هامة تمكنه من ممارسة القيادة أهمها المكانة التى يتمتع بها والكفاية والخبرة التى اكتسبها فى العمل وقدرته على التحليل والمناقشة والإقناع والتفوق فى الاتصالات وخاصة ما يمتد منها إلى المستويات السياسية.

#### ٥- تحمل المسئولية :

فى أى عمل هام نرى القادة الذين يحاولون تجنب المسئوليات الكبيرة يضيعون على أنفسهم فرصاً ذهبية للخوض فى التجارب العظيمة أو التعرض لها. ومعنى آخر نجد القادة الذين يحذرون التعرض للخطأ لا ينتجون.. إن القيادة الحققة ليست العمل الذى يجنب المسئولية ولكن الإقدام على الأعمال التى ترتبط بها أعظم المسئوليات . ومن هنا كان القائد رجلاً يختلف عن الكثيرين من أفراد مهنته أو أقرانه فى مثله العليا ومعاييره وحدود طاقاته وقيمة التى يتمسك بها وإن كان يتفق معهم فى خلقه وتكوينه.

وعلى هذا الأساس قد يكون أقدم الوكلاء فى مصلحة أفضل مدير لها أو أقدم رؤساء الإدارات بها أصلحهم لأن يتولى منصباً قيادياً ذلك أن هناك فارقاً كبيراً بين صلاحية الرئيس لتأدية عمل معين والإشراف على إنجازة بمهارة وبين كفايته للقيادة.. وهناك فارق كبير بين شغل المنصب وبين ممارسة الدور الذى



يتطلبه فليس المطلوب من القائد مجرد مباشرة العمل وإجباره وإنما الاستعداد الكامل للبت في المشكلات للبت في المشكلات واتخاذ القرارات وتحمل مسئولياتها.

#### ٦- التصرف على مستواه :

لا بد من ارتباط القائد بمسئوليات على مستواه وعدم ضياع وقته وجهده في أعمال يمكن أن يؤديها غيره.. فالقائد الذي يشغل نفسه بالنظر في أمور أو مشكلات ليست على مستواه إنما هو في الواقع يحد من قدرات مرؤوسيه وقد يؤدي هذا إلى تجميدهم دون أن يستفيد هو بوقته في إنجاز ما هو صميم عمله.. وفي النهاية يجد القائد الذي يضع أنفه في كل شيء يفقد قدرته على العمل القيادي ويصل بمكتبه إلى أن يصبح عنق زجاجة وما يصاحب هذا من الأمراض المكتبية مثل تركيز السلطة وتعقد العمليات وتأخر إنجاز الأعمال وتجميد العمل بالمستويات الأخرى وعدم التفريغ للسياسة العامة والتوجيه وهذا يجعل الموظفين لا يتعرضون للتجارب والمواقف التي تنميهم وترفع روحهم المعنوية.. ومن هنا تبرز أهمية عمل القائد ومسئوليته عن إعداد الرجل الثاني. هذا الدور يتطلب من القائد الإيمان بالمبدأ القائل بأن الأشخاص دائماً يذهبون ولكن المنظمة باقية ومهمته في هذا الصدد ليست مقصورة على مجرد إعداد الشخص الذي يخلعه في رئاسة المنظمة وإنما إعداد هذا الشخص لكي يؤدي الدور القيادي الذي يتطلبه الموقف بكفاءة وصلاحيات.

#### ٧- حسن التصرف عندما تسوء الأمور :

تجلى الحاجة الملحة إلى القيادة الرشيدة عندما تسوء الأمور بفعل الأزمات أو الظروف القاسية.. والقيادة الحقة هي القيادة الراحية الملهمه تحت الظروف الصعبة.. ففي هذه الظروف تتعلق أنظار العاملين بالقائد وتتجه إليه مشاعرهم.. كيف يكون رد فعله للأزمات والكوارث وكيف يتصرف وكيف يخرج بالمنظمة من المحنة مع أقل خسائر وتضحيات مادية أو بشرية.

إن مثل هذه المواقف هي الاختبار الحقيقي للقائد والقائد الناجح هو الذى يستطيع أن يستغلها لريادة أسهمه القيادية ولإعادة بناء قوى المنظمة ليس المطلوب هنا هو مجرد عدم التخلي عن المنظمة فى الأزمات أو مجرد مجابهة الصعاب بشجاعة وجلد إذ أنه من الضروري أيضاً البت فى الشكل وحسم الأمور فى الوقت المناسب .

## ٨- مراعاة الاعتبارات الإنسانية :

ذكرنا من قبل أهمية الاعتبارات الإنسانية فى الإدارة . ومراعاة القائد للاعتبارات الإنسانية تعنى أن يأخذ فى اعتباره الدوافع المختلفة لدى الأفراد والمطالب الأساسية لهم فى الحياة . جانب هام من المسئولية القيادية إذ يرتبط بقدرة القائد على تفهم الاتجاهات والاحتياجات والآمال المرجوة من الآخرين وهذا يقرض عليه المحاولة المستمرة لإرضاء الحاجات الإنسانية بالصورة التى تحقق لجميع القوى بين العاملين وإرادات الرجال لتحقيق أهداف أبعد من أهدافهم الشخصية وأبعد من زمانهم القريب .

إن خلق الروح المعنوية بالمنظمة والمحافظة عليها فى حالة حيوية وازدهار يتوقف على الطريقة التى تساس بها المجموعة البشرية العاملة وحينما تكون هذه الطريقة رشيدة واعية فإن الروح المعنوية التى تتولد تفوق وتتخطى القوى الذاتية للأفراد ويصبح كل عامل قادراً على التضحية وسعيها بها إن دعت ظروف العمل لبذل تضحيات وبدون القيادة بهذا المفهوم لاتدوم حياة المنظمات صحية ولا تتألق .

## ٩- القيادة فى اتجاه الإصلاح الإدارى :

إن القيادة لاتعنى مجرد تسيير العمل اليومي وإنما تعنى الجهد الواعى لتطوير والإصلاح . وهذا المفهوم فى النظر إلى القيادة يؤكد أنه فى مقدمة مهام القائد الإدارى أن يكون قائداً للتطوير والإصلاح بمنظّمته . إن روح القائد تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالمنظمة وأى أمل فى التطوير والإصلاح يتوقف على ما يـ

القائد من فكر وما يوفره من إمكانيات وما يتحلى به من جلد ومثابرة وإصرار على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير. ومن المهام التي يواجهها القائد في طريق التطوير والإصلاح ما يتصل بالتخطيط وإعادة التنظيم والتنسيق والتوجيه وشئون العاملين والاعتمادات المالية وكلها تتطلب الفكر الواعي المستنير في اتخاذ القرارات المتصلة بهذه النواحي والمهارة الفائقة في عملية الاتصالات التي عن طريقها يذلل العقبات ويقع الآخرين ويتأكد من تنفيذ القرارات والحلول التي يراها القائد لإحداث التطوير والإصلاح يجب أن تنبع من داخل المنظمة لكي تكون واقعية ومعبرة عن احتياجاتها ولكي تتلاءم مع مطالب العمل والتزامات وتحقيق الأهداف.

### عنصر القيادة في المؤسسة الإذاعية :

غالباً ما يكون عنصر القيادة في المؤسسات الإذاعية في الدول النامية ذو مواصفات سياسية، أو يتفهم الخط السياسي للدولة حتى يستطيع أن يرسم خطة إعلامية تتماشى مع سياسة الدولة ويحقق أهداف الخطة بأعلى كفاءة ممكنة.. وكلما كان اختيار عنصر القيادة في المؤسسة الإذاعية على إعتبارات سياسية، زاد تدخل الحكومة في هذه المؤسسات ومن أمثلة ذلك عناصر قيادة المؤسسات الإذاعية في معظم الدول النامية.. وتستطيع الحكومة أن تقلل من تدخلها في شئون هذه المؤسسات باختيار عناصر قيادة على درجة عالية من الكفاءة والخبرة، وعلى وعى كبير بالمصلحة القومية في فهم إدارة شئون هذه المؤسسات.. ويعمد نظام هيئة الاذاعة البريطانية من أفضل الأمثلة في هذا الصدد، حيث يشرف على هذه الهيئة مجموعة من أكفأ العناصر الذين يختارون لأنهم مشهود لهم بالكفاءة العلمية والثقافية، كما أنهم يمكنهم تفسير الصالح العام للمجتمع البريطاني، وهم لا يختارون لإعتبارات سياسية بل وفقاً لكفاءتهم وخبرتهم، ولذلك لا يمكن للحكومة أن تتدخل في شئون هيئة الإذاعة، لأن هذا المجلس هو المسئول الأول عن تسيير شئون هيئة الإذاعة البريطانية. وحديث بالذكر أنه يوجد على رأس هيئة الإذاعة

البريطانية مجلس من المحافظين أو الأمناء، ويضم هذا المجلس اثنا عشر عضواً يتم تعيينهم بأمر ملكي بناء على توصية رئيس مجلس الوزراء، ويراعى في اختيارهم أن يكونوا من كبار الشخصيات من ذوي الاهتمامات الثقافية والعلمية، ومدة تعيينهم موقوتة بخمس سنوات، ولا يشترط أن يكونوا مستقرين. ويعتبر هذا المجلس هو السلطة العليا على هيئة الإذاعة البريطانية . ويأشر عمله من خلال هيئة تنفيذية دائمة يرأسها مدير عام يعتبر الرئيس التنفيذي للهيئة.

إن مستقبل التقدم في أي مؤسسة إذاعية يستلزم وجود القائد الذي يستطيع الموازنة بين أهداف المؤسسة الإذاعية وأهداف المجتمع وبين بيئة المؤسسة والبيئة الاجتماعية الكبرى التي تضمها. إن واقع القيادة يعني تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة بتعنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشعبهم، وخلق تعاون بينهم في سبل تحقيق هدف بذاته.. والقيادة في إطار هذا المفهوم تعنى نمطاً معيناً من السلوك البشري للقائد بالنسبة للأدوار التي يؤديها العاملون معه، وتعنى أيضاً نوعاً معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة وكأفراد يختلفون في المزاج وفي المشاعر وفي الاتجاهات والواقع والمشكلات.

### مقومات القيادة :

أوضحت نتائج الدراسات أن القادة في أنواع مختلفة من المنظمات يستأثرون ببعض الصفات الشخصية الهامة التي لها أثرها في نجاحهم. وفي مقدمة هذه الصفات الذكاء والمبادأة والطموح والثقة بالنفس، وحسم الأمور، والحماسة والروح العالية المتجددة، وقوة الاقناع. ونظراً لتعدد هذه الصفات واختلاف دور القادة من منظمة لأخرى، واختلاف دور القائد في مركز قيادي عنه في مركز آخر فلا يمكن منطقياً وضع قائمة بالميزات والصفات التي يجب توافرها في القادة. وإلى جانب هذه الصفات الشخصية يتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ينصب أثرها على عمل القائد وأدائه وهذه يمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية وهي:

(أ) المهارات الفنية. (ب) المهارات الإنسانية. (ج) المهارات الفكرية.

وهذه المهارات الثلاث يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب المستمر، فالمهارة الفنية تتطلب المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في التخصص. وهذا النوع مألوف لغالبية الناس لأنه أكثر تحديداً من المهارات الأخرى. أما المهارة الاتصالية أو السلوكية فتعني القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء، والمهارات الإنسانية تستلزم الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات، وهي أكثر المهارات إستعمالاً، حيث أنها لازمة خلال عمليات الإتصال المستمرة، وهي جزء أساسي من سلوك القائد الإداري للمنظمة. والمهارة السلوكية تحتاج من القائد فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان، حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم. أما المهارة الفكرية أو السياسية فتعني القدرة على وضوح الرؤية السياسية لدى القادة بالحكومة وأجهزتها، والنظر إلى المنظمة كجزء من المجتمع، وهي مهارة تبصر الصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام، وما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وسياسة النظام القائم.

وبلاحظ من هذه المهارات أنها ضرورية بالنسبة لعصر القيادة في المؤسسة الإذاعية حيث "أن القائد في هذه المؤسسات لابد أن يكون لديه مهارات فنية تتعلق بطبيعة النشاط الإذاعي "الإنتاج - البرامج - التحرير... وغيرها". وهذه المهارات يمكن أن يكتسبها القائد من الخبرة العملية داخل المؤسسة الإذاعية.

أما المهارات الإنسانية فهي لا غنى عنها في المؤسسة الإذاعية، حيث يجب أن يكون القائد قادراً على التعامل مع الرؤوسين بأسلوب يجعلهم يلتفون حول أهداف المؤسسة، ويسعون لتحقيقها بأعلى كفاءة ممكنة. فضلاً عن ذلك فإن القائد في المؤسسة الإذاعية لابد أن يكون شاهداً للواقع السياسي في مجتمعه، لأن المؤسسة الإذاعية لابد وأن تتأثر بهذا الواقع الذي ينعكس على الإنتاج البرامجي الخارج منها.

## مواصفات المدير العام الناجح :

ان فهم الإدارى فى المؤسسة الإذاعية لطبيعة دوره القيادى ولنمط قيادته سوف يسهل عليه تنمية كفاءته الإدارية واصلاح ما يمكن أن يواجهه من خلل نتيجته انتهاجه خطأ قياديا ما.. وقد تناول إدوارد وراپ Edward Wrapp خمس مهارات هامة يجب أن يتحلى بها المدير العام وهى:

١- ان يحتفظ بالإبقاء على خطوط متعددة للمعلومات مفتوحة لأن ذلك يزوده بوجهات نظر متعددة حول أى موضوع.

٢- أن يركز على عدد محدود من الموضوعات الهامة، ذلك أن المدير الماهر يجب أن يركز طاقاته ومواجهه على مهام محدودة، وإلا فإنه سيجد نفسه أسيراً لمشاكل صغيرة كثيرة ويضيع وقته بها مما قد يؤثر على تحقيق استراتيجيته مؤسسته.

٣- أن يستخدم سلطاته فى الوقت المناسب، ويعرف مواطن القوة فى مؤسسته، ومن ثم فهو يدرك كيف يترك المنافذ للأفكار التى تأتبه من رجال فى مواقع مختلفة فى مؤسسته.

٤- ان يعطى مؤسسته الاحساس بالتوجيه بأهداف مفتوحة، وذلك من خلال أنه يعرف كيف يقنع مؤسسته بأنها تمتلك الاحساس بالتوجيه، وذلك من غير أن يلزم نفسه علناً بمجموعة محددة من الأهداف، وهذا لا يعنى بأنه ليس لديه أهداف طويلة المدى أو قصيرة المدى، ولكنها ارشادات هامة لتفكيره، وهو يستطيع تعديلها باستمرار كلما شعر بفهم أفضل للموارد المتاحة والتنافس، وطلبات السوق المتغيرة، وذلك لملاحظة التغيرات السريعة التى تدور من حوله.

٥- ان يتجنب المناقشات حول المبادئ، وأن يجرب أن يوحد الأجراء التى يمكن أن تظهر أنها مرضية فى البرنامج المزمع تنفيذه وعليه أن يعرف

أكثر عن موضوعه، حتى تكون لديه القدرة على اكتشاف العلاقات بين الأجزاء بما يحقق حسن اتخاذ القرار المناسب.

وظائف مدير المحطة الإذاعية:

وضع وارد كـسوال Word Quall وزميله جيمس براون James Brown توصيفاً لوظيفة مدير محطة إذاعية أو تليفزيونية. ويرتبط هذا التوصيف بالمجتمع الأمريكي، وإن كانت أساسياته تنطبق على معظم محطات الإذاعة والتلفزيون.

ومن مهام مدير المحطة وفقاً لهذا التوصيف ما يلي:

- ١- أهمية التخطيط والتطوير والإدارة لضمان تحقيق المحطة للأرباح.
- ٢- توجيه موارد المحطة وأجهزتها نحو تحقيق أكبر قدر من العائد.
- ٣- خلق وعى عام تجاه المحطة وبرامجها وسياساتها.
- ٤- مراقبة البث الإذاعي لضمان تحقق درجة عالية من النوعية والاستمرارية.
- ٥- الاهتمام بدراسة الجمهور لتحديد نوعية البرامج التي تحتاج إلى التطوير.
- ٦- السعى من أجل البحث عن طرق لتحسين أجمالي المبيعات.
- ٧- مراقبة وتقييم المحطات المنافسة.
- ٨- المحافظة على استمرار الحوار مع المجتمع وقادته لتحديد مشاكل المجتمع.
- ٩- تزويد الجهاز الإداري للمحطة بعناصر على درجة عالية من الكفاءة.
- ١٠- التأكد من حسن اختيار جميع العاملين في المحطة.
- ١١- المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخاصة بصناعة الإذاعة.
- ١٢- وضع نظام لترقية العاملين في المحطة وزيادة مرتباتهم.

١٣- التشاور مع الجهاز الإداري للمحطة ليظل على صلة بكل ما يحدث، وله علاقة بعمليات المحطة وسياساتها.

### التخطيط في المؤسسات الإذاعية :

تنقسم العملية الإدارية إلى خمسة عناصر هي: التخطيط - التنظيم - إعداد الأفراد - التوجيه - الرقابة. ومن هنا فإن العملية الإدارية هي عبارة عن عدة دورات متتالية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، إلا أن العملية الإدارية لا تنتهي طالما وجدت المؤسسة والتخطيط عبارة عن مجموعة من المراحل والمخططات التي تتخذ لمواجهة الظروف خلال فترة زمنية مستقبلية. ويبدأ التخطيط - كنظرة مستقبلية - بالتفكير ومحاولة التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الظروف المستقبلية مع الأخذ في الاعتبار بالمتغيرات والظواهر التي يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في التحكم في الصورة المستقبلية ودراسة كل الامكانيات والموارد والجهود التي يمكن إستخدامها، وكيفية الاستخدام الأمثل لها، ثم تأتي أخيراً مرحلة تحديد الأهداف ورسم السياسات التي يجب اتباعها خلال الفترة الزمنية القادمة التي يوضع لها التخطيط بغية تنفيذ هذه الأهداف، واتخاذ القرارات - على ضوء التصورات والتنبؤات والموارد المتاحة والممكنة - التي يمكن بمقتضاها مواجهة ظروف المستقبل، وتحقيق الأهداف المطلوبة التي أمكن تحديدها. ومن الطبيعي ألا يقتصر التخطيط الإذاعي على عملية وضع البرامج بل لابد أن يتعداها ليشمل التخطيط للإدارة الإذاعية، والعاملين بالمحطة، والتوسع والتحديث التقني، وبيع الزمن الإذاعي للإعلان. ويتتضمن تحقيق هدف التخطيط وضع سياسة إذاعية واضحة ومتكاملة مبنية على نتائج أبحاث جمهور المستمعين أو المشاهدين، وتنظيم كامل للخطة الإذاعية، وتفاني العاملين على تحقيقها، ليصبح العائد من إنتاج البرامج الإذاعية أعلى من الاستثمارات فيها. ويستلزم التخطيط الإذاعي ضرورة التنسيق بين الخطط الإذاعية لمحطة واحدة، وبينها وبين خطط المحطات الإذاعية الوطنية الأخرى، بل وبين الخطط الإذاعية بوجه عام للمحطات الوطنية المختلفة وبين وسائل الإعلام



الوطنية الأخرى، حتى يمكن الوصول إلى أعلى فاعلية إعلامية ممكنة بشرط أن يكون ذلك ذاتياً ونابعاً من إدارات وسائل الإعلام وليس مفروضاً عليها من قبل أية مؤسسات سياسية أو اقتصادية أو مجموعات ضغط رسمية وغير رسمية ذات مصالح خاصة.. ويجب أن يكون الصالح العام ومصالح الجماهير هو الهدف الأسمى للتخطيط في جميع وسائل الإعلام.

### عنصر القيادة في المؤسسات الصحفية :

يعتمد نجاح المؤسسة الصحفية على حسن تنظيم إدارتها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في الدار الصحفية بأسلوب أفضل، وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة صحفية وأخرى تبعاً لامكانياتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الصحفي الذي تعمل في إطاره، وقد أصبحت المؤسسة الصحفية تمارس نشاطات متعددة منها:

نشاط صحفي: ويقوم به الكتاب والصحفيون والمراسلون والراسمون.

نشاط صناعي: ويتمثل في تشغيل ماكينات الطباعة وأجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد ويتولاه المهندسون والفنيون والعمال.

نشاط تسويقي: ويتمثل في بيع المساحات الإعلانية وتوزيع الصحف والمجلات، ويتولاه خبراء في التسويق والعلاقات العامة.

نشاط مالي وإداري: ويتولاه المحاسبون والإداريون.

وهكذا نجد أن نشاطات المؤسسة الصحفية قد تنوعت وتشعبت، وأصبح من الضروري أن تنظم بشكل يمكنها من إنجاز مهمتها على الوجه الأكمل،

وتعتمد المؤسسات الصحفية في عملها على عدد من الإدارات هي:

١- إدارة التحرير.

٢- إدارة الإعلان.

٣- إدارة المطابع.

٤- إدارة التوزيع.

### مستويات رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة الصحفية :

تقوم مجالس إدارات المؤسسات الصحفية بالإشراف على الجوانب الإدارية والتنظيمية ووضع سياساتها وتصريف أمورها وأشطتها ويختص رئيس مجلس إدارة دار التحرير للطبع والنشر بما يلي:

- سلطة الإشراف على جميع أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة.
- يكون له حق التفاوض باسم المؤسسة، ويوكل في ذلك من يراه لينوب عنه في رفع الدعوى والحضور أما الجهات القضائية وأية جهات أخرى.
- يختص بالأمور العاجلة التي تعرض عليه من رئيس التحرير أو مجلس التحرير، وأن يصدر كافة القرارات والتنظيمات التي يراها لازمة لحسن سير العمل، على أن تعرض بعد ذلك على مجلس الإدارة في أول اجتماع له.
- يكون لرئيس مجلس الإدارة الحق في تعيين أي عدد من المستشارين لمعاونته على أن يحدد الأعمال التي تعرض عليهم لابناء الرأي فيها.
- لرئيس المجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الاستعانة بمعلوماتهم أن بخبرتهم دون أن يكون لهم حق التصويت.
- إبلاغ قرارات مجلس الإدارة إلى رئيس المجلس الأعلى للصحافة.
- له الحق في دعوة مجلس إدارة أي شركة من الشركات التابعة للمؤسسة أو مجلس تحرير أي صحيفة من صحف المؤسسة للإجتماع، كلما وجد ضرورة تدعو لذلك، وإدراج أي مسألة في جدول الأعمال تدخل في اختصاصها
- إعداد تقرير سوى عن نشاط المؤسسة وأعمالها وأعمال الوحدات

مركبات التابعة لها مرفقة بتقرير مراقب الحسابات وتقرير الجهاز المركزي  
للمحاسبة

### مسئوليات رئيس التحرير :

يقف على رأس إدارة التحرير ويتولى قيادة الصحيفة عبر التوجيهات اليومية  
التي يقدمها للعاملين معه في كافة فروع العمل والإنتاج في الصحيفة، الذين  
يتطلب نجاحهم توافر روح الفريق المنسجم الذي يسهم أخيراً في وصول الصحيفة  
إلى القارئ في الوقت المحدد وفي جعلها ترضى اهتمامات قرائها واحتياجاتهم  
وتطلعاتهم والثبات في وجه الصحف المنافسة والسباح في العملية الإعلامية التي  
تعتبر الصحافة المكتوبة أبرز دعائمها في عالم اليوم.

ويعتبر رئيس التحرير الدينامو الذي يحرك العمل الصحفي في الصحيفة،  
والى جانب ذلك فهو مسئول عن جميع المواد التي تنشرها صحيفته سواء كانت  
أخبار أم تعليقات أم موضوعات فكرية أم تحقيقات.. الخ وكثيراً ما ينوب رئيس  
التحرير عن صاحب الصحيفة في تحمل المسئولية والتبعات الخاصة بها.

ويقوم رئيس التحرير بتزويد معاونيه بالأفكار ووضعها موضع التنفيذ،  
وعلى مسئوليته تقع مهمة تحديد سياسة الصحيفة بعد أن يكون قد سبق وتناقش  
فيها مع أعضاء مجلس الإدارة أو مع اللجنة التي تتولى الإشراف عليها. وعليه  
أن يشرح لمعاونيه خطوط ومبادئ هذه السياسة بحيث يستطيع الكل فهمها  
وقبولها.

كما تتمثل مهمته في الربط بين الأقسام الفرعية التي يتكون منها  
جهاز التحرير باعتباره العقل المفكر والمدير وراء هذا الجهاز الصحفي  
الضخم.

## مسئوليات مدير التحرير :

يعتبر مدير التحرير المسئول التنفيذي في الصحيفة اليومية، وهو يشرف على تنفيذ التوجيهات الصادرة إليه من رئيس التحرير، وبالإضافة إلى ذلك يقوم مدير التحرير بمتابعة سير العمل فيما نسميه بالمطبخ الصحفي أو (الديسك) وهو المكان الذي يجتمع فيه إنتاج كل المحررين، حيث تتم مراجعته واعداده بالشكل الملائم للنشر. ومسئولية مدير التحرير هنا هي إقرار عملية النشر وفقاً لسياسة الصحيفة وتوجيهات رئيس التحرير. ومن مسئوليات مدير التحرير أيضاً التنسيق بين جهاز التحرير وجهاز سكرتارية التحرير والمطبعة، كما يتولى مدير التحرير متابعة كل هذه الأعمال باتخاذ قرارات سريعة وفورية حتى لا يتعطل العمل.

### مصادر الفصل الثالث ومراجعته

- (١) تيسير أبو عريجه، *الصحافة المعاصرة* (العين: دار الكتاب الجامعي، ١٩٨٨).
- (٢) دكي محمود هاشم، *الإدارة العلمية*، (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٩).
- (٣) سمير حسين، *الإعلام والاتصال بالجمهور والرأي العام* (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤).
- (٤) صالح أبو أصبح، *إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي* (عمان: دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٧).
- (٥) عبد العزيز الفنام، *مدخل في علم الصحافة*، الجزء الثاني - التخطيط للبرامج الإذاعية (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٣).
- (6) Herbert, Hicks and C. Gulett, "*Organizations: Theory and Behavior*" (New York: McGaw Hill Book Co. 1975).
- (7) Quall, Ward and J. Brown, "*Broadcast Management: Radio and Television*" 2nd edition (New York: Hastings House, 1976).
- (8) Rath, M. Stogdill, "*Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*" (New York: The Free Press, 1974).
- (9) Richard, Johnson and H. Saxberg; "*Management Systems and Society: An Introduction*" (Pacific Palisades Ca, Goodyear Publishing Co., 1976).
- (10) Wrapp, H. Edward, *Good Managers don't Make Policy Decisions* in Harvard Business Review on Human Relations (New York: Harper and Row, 1979).



## **الفصل الرابع**

**نموذج تطبيقي في إدارة المؤسسات الإعلامية  
تطور التنظيم الإداري للإذاعة والتلفزيون في مصر<sup>(\*)</sup>**





## تطور التنظيم الإدارى للإذاعة والتليفزيون فى مصر

مر التنظيم الإدارى للإذاعة والتليفزيون فى مصر بالمراحل التالية:

### أولاً: مرحلة المحطات الأهلية:

وهذه المرحلة لم تصدر فيها تشريعات إذاعية كما أنها فى مصر لم تعرف وظيفة الإذاعة كجهاز إعلامى. وكانت هذه المحطات تصدر بتراخيص من وزارة الداخلية شأنها فى ذلك شأن الصحف لأن القوانين الموجودة فى ذلك الحين لم تكن تعرف سوى قانون المطبوعات وإن كان هذا لم يمنع المحطات من جذب المشتركين وإذاعة بعض فقرات من المقالات الافتتاحية للصحف وبعض الحوادث والأخبار المثيرة.. كما أنها كانت تحرص على إذاعة العناوين الرئيسية فى الصحف وعلى ذلك لم يكن للدولة من رقابة أو إشراف على هذه المحطات وبناء على ذلك يمكن القول بأن المحطات الأهلية كانت تخضع لنظرية الحرية على إطلاقها.

### ثانياً: مرحلة شركة ماركونى:

فى ٢١ يوليو سنة ١٩٣٢ أصدر مجلس الوزراء قراراً بإلغاء المحطات الأهلية وإنشاء محطة الإذاعة اللاسلكية وتشغيلها على حساب الحكومة المصرية وعهد إلى شركة ماركونى التلغرافية بإنشاء محطة الإذاعة اللاسلكية للحكومة المصرية بموجب عقد اتفاق مدته عشر سنوات تبدأ من تاريخ بث الإذاعة.. وقد أغفل هذا العقد الوظيفة الإعلامية للإذاعة ونص فى البند الأول فى الفقرة الثانية على أن تكون البرامج قاصرة على مواد التسلية والتعليم فقط وهذا يعنى أنه قصر مهمة الإذاعة على أن تكون تثقيفية ترفيهية. ومع ذلك فقد كانت الإذاعة تذيع بعض أخبار عالمية وبالتالي لم تكن الإذاعة تعرف فى هذا الوقت الأخبار المحلية أو التعليقات أو البرامج السياسية والاحبارية.. وكانت الإدارة الإنجليزية تفسر أفعال عقد الامتياز بين الحكومة المصرية وشركة ماركونى على أن الشركة غير راعية فى الدخول فى منازعات مع الصحف التى كانت تعتبر الإذاعة فى ذلك الوقت منافساً

خطيراً لها ونحن لا تأخذ بهذا التفسير وإنما نرى أن الاعفال كان مقصوداً حتى تستطع الإدارة الانجليزية فرض رقابتها على نوعية المادة الإعلامية التي تذاع وصمان عدم خروج هذه المادة على السياسة الاستعمارية الانجليزية فالإدارة الانجليزية غيرت نظرتها إلى الإذاعة بعد قيام الحرب العالمية الثانية وأرادت أن تستغلها كجهاز إعلامي يدعو لسياسة الحلفاء ويرد على الحرب النفسية المعادية وتنفيذاً لذلك أصدر مجلس الوزراء المصري قراراً في ١٩ أبريل سنة ١٩٤٢ يتبع فيه الإذاعة لوزارة الداخلية التي كانت تتولى الرقابة على الصحف والمطبوعات في هذا الوقت وجاء في القرار تبريراً لصدوره نظراً لما للإذاعة من الاتصال الكبير بمسائل الأمن أثناء قيام الحرب وعلى هذا يمكن القول أن الإذاعة في هذه المرحلة كانت تخضع لنظرية السلطة.. ولم يمنع صدور قرار مجلس الوزراء المصري السالف شركة ماركوني عند تقرير تجديد عقد الامتياز من اغفال الوظيفة الإعلامية للإذاعة مرة أخرى فقد كان العقد الأول ينتهي في ٢٨ نوفمبر سنة ١٩٤٣ وتجدد لمدة أخرى تنتهي في ٣١ ديسمبر سنة ١٩٤٩.. وهنا العقد الجديد أصبح فيما بعد الدستور الوحيد الذي ينظم شئون الإذاعة ونص في المادة الأولى منه البند الثاني على أن تقوم الإذاعة بإعداد برامج يومية خاصة بمواد التعليم والتسلية دون غيرها في حدود المبالغ التي تقدمها الحكومة وإن كانت المادة الرابعة في هذا العقد قد نصت على إذاعة ما يمكن اعتباره مجازاً أخباراً محلية، فقد نصت هذه المادة على أن:

"تعرض برامج الإذاعة لاعتمادها على لجنة تؤلف من سبعة أعضاء خمسة منهم تعينهم الحكومة واثنين تختارهم الشركة وتعين الحكومة الرئيس من بين من تريد ولهذه اللجنة أن تعدل البرامج المعروضة عليها بأن تحذف أو تضيف إليها ما تراه".

### ثالثاً: مرحلة التخصيص:

فسخت الحكومة المصرية العقد المبرم مع شركة ماركوني في ٤ مارس ١٩٤٧ أي قبل انتهاء موعده هذا العقد بأكثر من ستين حينما اصطدمت المصالح

الأنجليزية بالاعتبارات القومية الخاصة بالقضية الفلسطينية . فالإدارة الإنجليزية لم تكن تسمح بإذاعة أنباء فلسطين من وجهة النظر المصرية أو العربية ولمواجهة المرحلة الجديدة.

- أصدر مجلس الوزراء قراراً في ١٨ مايو سنة ١٩٤٧ بإنشاء إدارة مستقلة للإذاعة تلحق بوزارة الشئون الاجتماعية ويشرف عليها مجلس أعلى بعهد إليه بتوجيه السياسة العامة للإذاعة والإشراف على البرامج التي تطابق هذه السياسة.. ونصت المذكرة التفسيرية لهذا القرار على أنه نظراً لما للإذاعة من أهمية كبرى باعتبارها أداة تثقيف وترفيه وإرشاد للرأي العام الداخلي والخارجي عن شئون البلاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وفي ٢٠ أكتوبر سنة ١٩٤٧:

- نشرت الوقائع المصرية في عددها رقم (١٠٠) المرسوم الملكي بإنشاء إدارة الإذاعة اللاسلكية المصرية وبهذا المرسوم بدأت مرحلة التمهيد وتميزت هذه المرحلة بصدر القانون رقم ٩٨ لسنة ١٩٤٩ بشأن تنظيم الإذاعة المصرية وكان هذا القانون دستوراً للعمل الإذاعي إلى ما بعد مرحلة الثورة وكانت أهم أحكام هذا القانون:

**مادة (١):** الإذاعة المصرية هيئة مستقلة قائمة بذاتها وتلحق برئاسة مجلس الوزراء.

**مادة (٢):** تختص هذه الهيئة بتنظيم شئون الإذاعة في المملكة المصرية وإدارتها متوخية في أداء وظيفتها سياسة قومية تهدف إلى تقوية الروح القومية وتعزيز التقاليد الصالحة وتثقيف الشعب والترفيه عنه وتزويده بالأنباء الداخلية والخارجية وأسماع صوت مصر في العالم مبتعدة عن كل ما يشير الاحقاد والضغائن بين طبقات الشعب وبين طوائفه الدينية المختلفة أو ما يشير النفوس ضد نظام الدولة القائم والحريات والحقوق التي يكفلها

الدستور كما يجب عليها الابتعاد عن الترويج لسياسة أو مبادئ أى حزب أو الدخول فى المنازعات الحزبية ولا يدخل تحت هذا الخطر إذاعة ما يلقى من بيانات أو يدور من مناقشات عامة فى مجلس البرلمان.

**مادة (٣) :** تتولى هيئة الإذاعة شئون جميع الإذاعة التى توجد بالمملكة ويكون لها حق جمع الأخبار بداخل البلاد وخارجها وإذاعتها.. ولهذا أرسى هذا القانون لأول مرة الأركان الرئيسية الثلاثة للإذاعة وهى التثقيف والترفيه والإعلام وكان طبيعياً أن يكون لهذا القانون أثره على المادة الاخبارية فتعددت مصادر الأنباء وتم الاشتراك فى جميع وكالات الأنباء واستحدث جهاز المنويين الاخباريين وتضمنت النشرات الأخبار المحلية إلى جانب الأخبار العالمية.

#### **رابعاً : الإذاعة فى مرحلة الثورة:**

عرفت الثورة منذ اللحظة الأولى لقيامها أن الإذاعة من أهم وسائل الإعلام فى العصر الحديث حيث يمكنها أن تخاطب جميع المستويات من فئات الشعب فعملت على وضع تشريعات تمكنها من أداء دورها وتحقيق لها الانطلاق بكفاءة دون تعقيد فى الإجراءات أو تعارض فى رأى أو عراقيل وصعوبات بكثرة المناقشات، كما فطنت إلى أهمية التوعية كأساس للانطلاق الثورى فأنشأت وزارة الارشاد القومى بالمرسوم بقانون رقم ٢٧٠ لسنة ١٩٥٢ الصادر فى ١٠ نوفمبر سنة ١٩٥٢ وقد بين هذا المرسوم غايات هذه الوزارة المستحدثة فنص فى مادته الأولى على أن الغاية منها بسط وشرح قوانين ولوائح الحكومة الجديدة والدعوة إلى تنفيذها والتعاون مع الحكومة والموظفين فى تحقيق الأغراض التى تهدف إليها.. وأضاف فى المادة السادسة تزويد الرأى العام العالمى ودوائر الثقافة والسياسة بأصدق البيانات والاحصائيات والأرقام والصور والرسوم عن حقائق الأمور فى مصر وعن نشاطها الحكومى والأهلى فى ميادين العلم والثقافة والصناعة والزراعة والتجارة وعن اتجاهاتها السياسية وعلاقتها الدولية وتتبع الدعايات والاشاعات التى تسيء إلى

سمعة البلاد أو تؤثر على معنوية أبنائها أو وحدتهم أو ولايتهم لوطنهم ومن هنا المرسوم بقانون يتضح أن الثورة كانت تعبر عن اتجاه جديد هو النشر والإعلام وقول الصدق ومشاركة الجماهير في المسؤولية.

وفي ٢٢ فبراير سنة ١٩٥٨ وبعد قيام الوحدة بين مصر وسوريا تم ادماج الإذاعتين المصرية والسورية في إذاعة واحدة تحت اسم إذاعة الجمهورية العربية المتحدة.

وقد صدر القانون رقم ٧١٧ لسنة ١٩٥٩ بتنظيم الإذاعة وبهذا التشريع ارتفعت الإذاعة إلى مستوى المشاركة في التوجيه القومي مع تنوير الرأي العام بالأنباء الداخلية والخارجية وإيقافه على مختلف التيارات بالإضافة إلى جمع الأخبار الداخلية والخارجية وإذاعتها والتعليق عليها.. وقد أضاف هذا التشريع وظيفة جديدة تتلخص في تعريف الجمهورية العربية المتحدة في هذا الوقت إلى البلاد الأجنبية.

وأخذاً بمبدأ التخصص لما يحققه من فنية وكفاءة في الإذاعة صدر قرار رئيس مجلس إدارة هيئة الإذاعة رقم ٢ لسنة ١٩٥٩ بتنظيم الإذاعة الموحدة ونص في الفقرة الأولى من المادة الثالثة على إنشاء مراقبة للشئون السياسية تلحق بمكتب مدير الهيئة وقد أتاح هذا القرار تطوير العمل الإخباري وسرعة متابعة الأحداث وتغطيتها.

ثم صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٥٧٠ لسنة ١٩٦٠ بدعم الانطلاق الإذاعي حيث أتاح إيفاد العاملين إلى مراكز الأحداث خارج الجمهورية كمراسلين لموافاة الإذاعة أولاً بأول ومن وجهة النظر العربية بأنباء المناطق التي يوفدون إليها وذلك بعد أن كان الاعتماد في تغطية أحداثها على وكالات الأنباء الأجنبية التي كثيراً ما تلون الأخبار بوجهة نظر الدولة التي تنتمي إليها.. إلا أنه حدث في ديسمبر سنة ١٩٦١ أن صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٨٩٩ ونص على فصل

النواحي الهندسية عن باقى أوجه الإذاعة والتليفزيون مما يعتبر من المعوقات التى تعترض العمل الإذاعى وتعاقبت التشريعات إلى أن صدر قرار رئيس الجمهورية التى أتبع الإذاعة لوزير الارشاد القومى فى ٣ يناير سنة ١٩٦٦ وأخضعها لإشرافه ورقابته وتوجيهه.

وجاء فى مواد هذا القرار ما يلى:

( أ ) تقوم الإذاعة بتنوير الرأى العام بالأنباء الداخلية والخارجية وإيقافه على مختلف التيارات العالمية.

(ب) شرح السياسة الداخلية والخارجية للرأى العام العالمى وتزويده بالبيانات والمعلومات عن الجمهورية العربية المتحدة وهذه المهمة استحدثتها هذا التشريع فلم يسبق لأى تشريع إذاعى أن تناولها.

ونصت المادة الرابعة من هذا التشريع على حكم جديد يقضى بأن يكون مجلس إدارة الهيئة هو السلطة المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها ووضع السياسة التى تسير عليها إلا أن هذا النص كان معطلاً عملاً لأن اختصاصات مجلس إدارة هيئة الإذاعة كانت جميعها مركزة فى يد وزير الارشاد القومى.

#### خامساً: إنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون:

صدر قرار رئيس الجمهورية بقانون رقم ٦٢ لسنة ١٩٧٠ استناداً إلى المادة ١١٩ من الدستور التى كان يتعين إعمالاً بأحكامها عرض هذا القرار على مجلس الأمة فى خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدوره فيما بين أدوار انعقاد المجلس.

وحيث أنه لم يعرض وأصبح كأن لم يكن وفقد حريته دون حاجة إلى نص وصدر بدلاً منه القانون رقم (١) لسنة ١٩٧١ بتاريخ أول مارس وكان ينص هذا القانون الأخير فى مادته الأخيرة على أن العمل به اعتباراً من ١٣/٨/١٩٧٠ وهو تاريخ صدور قرار رئيس الجمهورية بالقانون ٦٢ لسنة ١٩٧٠ إلا أن مجلس الشعب لم يوافق على ذلك واعتبر تاريخ العمل بالقانون هو تاريخ نشره فى الجريدة الرسمية

في أول مارس عام ١٩٧١.. وكان القرار الجمهوري بالقانون ٦٢ لسنة ١٩٧٠ يستهدف استغلالاً حقيقياً للجهاز الإعلام الإذاعة المسموعة والمرئية بما يسمح لهما التحرر من اشراف الدولة المباشر في رسم سياستهما ويحدد مسئوليات مميزة لكل من المستويات الإدارية لهذا الاتحاد للنهوض به وتحقيق أهدافه على أساس التنسيق والتكامل فجعل للمجلس الأعلى وكان يسمى مجلس الأمناء سلطة رسم السياسة العامة الإعلامية ووضع خطط تطبيقها والاشراف والرقابة على تحقيق أغراض الاتحاد على أن يتم تنفيذ هذه السياسة من خلال جهاز تنفيذي يسمى مجلس المديرين وذلك تأسيساً على أن الميثاق قد كفل أن تكون الصحافة للشعب بتنظيمها في مؤسسات ذات طبيعة خاصة بغير طبيعة المؤسسات العامة وبالتالي فإن كفاءة أن تكون وسيلتي الراديو والتلفزيون في خدمة الشعب تقتضي بدورها تنظيمياً يتفق مع طبيعتها ويمدها بالمرونة وسرعة الحركة مع مراعاة أن الإذاعة تعتمد بالضرورة على تدخل الدولة وأن طبيعة الإرسال بالصوت والصورة تختلف عن طبيعة التعبير بالكلمة.. ولايجاد صيغة جديدة لتنظيم هذا النشاط ومنحه استقلالاً مع بقاء الارتباط على نحو ما بنظام الدولة تقرر بموجب قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٦٢ لسنة ١٩٧٠ إنشاء اتحاد الإذاعة والتلفزيون كهيئة مستحدثة لمؤسسات الدولة المستقلة التي يخصصها المشرع بأحكام خاصة تتفق مع طبيعة هذا النشاط ومسئولياته في مقدمتها عدم تقيده بالنظم والأوضاع الحكومية وينظم الهيئات والمؤسسات العامة في سبيل تحقيق أغراضه.. وفي قمة هذا التنظيم يتميز مجلس الأمناء عن مجلس الإدارة المألوف في أنه يتولى اختصاصات الاشراف والرقابة المقررة للوزير ورسم السياسة العامة للاتحاد وتغييرها وبهذا لم يكن وزير الارشاد القومي رئيساً لمجلس الأمناء ولكنه يحضر جلساته ويبدى رأيه وينقل للمجلس الخطوط العريضة والعامة التي تقررهما القيادة السياسية العليا فهو بهذا أشبه بضابط اتصال إلا أن هذا التشريع لم ينفذ كما سبقت الإشارة وكان مقدمة لصدور القانون رقم ١ لسنة ١٩٧١ بإنشاء اتحاد الإذاعة والتلفزيون.. وقد صدر هذا القانون بتاريخ

٧١/٣/١ مصححاً ملامح أساسية تجعل منه فى حقيقة الأمر مرحلة هامة فى تطور العلاقة بين الإذاعة من ناحية وبين الدولة والتنظيم السياسى من ناحية أخرى فهنا القانون يحدد بشكل حاسم وواضح طبيعة العلاقة بين أجهزة الاتحاد وبين الدولة والتنظيم السياسى فالاتحاد الإذاعة والتليفزيون يتبع وزير الإعلام والدولة تمارس التوجيه السياسى العام من خلال وزير الإعلام والتنظيم السياسى يشارك فى وضع التخطيط العام للسياسة الإعلامية من خلال ممثلين فى المجلس الأعلى.

### **الشكل القانونى للاتحاد:**

نصت المادة الأولى من القانون على أن تنشأ هيئة تسمى اتحاد الإذاعة والتليفزيون تتولى شئون الإذاعة المسموعة والمرئية وتكون لها الشخصية الاعتبارية وتتبع وزير الإعلام ومركزها مدينة القاهرة.. وكان النص المقترح لهذه المادة من قبل وزارة الإعلام ينص على أن ينشأ اتحاد الإذاعة والتليفزيون لتولى شئون الإذاعة الصوتية والمرئية وتكون له الشخصية الاعتبارية وتتبع وزير الإعلام وتخضع لتوجيهه وإشرافه ورقابته ويكون مركزه مدينة القاهرة.. ويتبين من مقارنة النصين أن الأول لم يكن يتضمن ذكر هيئة وقد أثارت ذكر هيئة وتسمية الاتحاد مناقشات فى مجلس الشعب فقد كان هناك رأى يرى أن يكون نص المادة: تنشأ هيئة عامة تسمى اتحاد الإذاعة والتليفزيون ويرى رأى آخر أن اطلاق صفة هيئة عامة على الاتحاد يتعارض مع ما يعنيه القانون من طبيعة خاصة للاتحاد تنسم بالمرونة وخشية أن يؤدي اعتبار الاتحاد هيئة عامة إلى تصور امكان تطبيق أحكام قانون الهيئات العامة.. وقد استقر رأى على الاكتفاء بتسمية الاتحاد هيئة لاسيما وأن تبعيتها لوزير الإعلام تبعده عن الهيئات الخاصة ووافقت وزارة الإعلام على هذا التعديل.

**المذكرة الايضاحية للقانون رقم ١ لسنة ١٩٧١ بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون:**

يتبين من هذه المذكرة مدى اهتمام الدولة بالمادة الاخبارية الإذاعية حتى أن المشرع استند إلى ما لهذه المادة من أهمية فى تبرير طلب صدور هذا التشريع



فقد جاء فيها "تقوم الإذاعة الصوتية والمرئية كوسيلة من وسائل الإعلام بدور  
طلبعى متميز فى عالم سريع التقدم فى النى الإذاعى والتكنولوجيا وسر بلوع  
الإذاعة هذه المكاة بين وسائل الإعلام سواء فى الداخل أو الخارج . ان العلم  
الحديث قد زودها بمقدرة فائقة فى نقل الأخبار وبث الأفكار والآراء متحطياً للحدود  
وعبر المسافات بلغات متعددة وبما يتناسب مع مختلف الثقافات أما فى صورة  
مباشرة بنقل الخبر أو الرأى مجرداً وأما فى شكل برنامج هادف فتدرك الإذاعة  
الجماهير مواطنين وأجانب أينما وجدوا وتخطبهم بحال لسانهم مهما تباينت  
ثقافتهم فهى تسهم فى تكوين الرأى العام الوطنى والدولى وتوجيهه لصالح  
قضايا الوطن.. وهى بعد أداة ترفيحية أساسية لا غنى عنها فضلاً عن كونها من  
أدوات الثقافة ذات الأهمية البالغة. ومن هنا بدت الحاجة إلى تنظيم الإذاعة  
الصوتية والمرئية توصلاً إلى بلوغ الغاية المرجاه منها على أكمل وجه وأسر  
وأسرع السبل.

### وقد اتسم هذا التشريع بسمات وتخصية أهمها:

١- أن الاتحاد يضم الأجهزة الثلاثة الراديو والتليفزيون والهندسة  
الإذاعية فى تنسيق متكامل يحقق الهدف المنشود من توجيه نشاط  
الإعلام لخدمة الجماهير وهو بهذا يتلقى عمليات التعويق التى كانت  
قائمة قبل صدوره ومنها فصل مسئولية التشغيل عن مسئولية العمل  
الإذاعى وما يؤدى إليه من تداخل فى الاختصاصات وعدم تحديد  
المسئليات.

٢- ابتعد ابتعاداً كاملاً عن الروتين الحكومى الذى كثيراً ما عوق حركة  
الإعلام وأساء إلى الهدف المنشود من تحقيق مصالح الجماهير.

٣- أعطى حركة الإعلام كسراً من المرونة وحرية الحركة حتى يمكن أن يؤدى  
الاتحاد الهدف المرجى منه.

## ما يستخلص من التشريعات الإذاعية فى المراحل المختلفة:

باستعراض التشريعات الإذاعية فى مصر التى تلورت أخيراً فى القانون ١ لسنة ١٩٧١ بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون يتبين لنا الآتى:

١- ان ارتباط الإذاعة والتليفزيون بالدولة يتمثل فى الوضع السياسى العام للإعلام الإذاعى وفق توجيهات القيادة السياسية العليا وهذا يتفق مع النظام السياسى والاجتماعى للدولة.

٢- ان تحديد أهداف اتحاد الإذاعة والتليفزيون ينبثق من الأهداف العامة للدولة التى تضمنها الدستور والخطة العامة للتنمية فى المجتمع.

٣- ان اشراف الدولة على هذا الاتحاد يبدو فى تبعيته لوزير الإعلام وقد كفل القانون للاتحاد استقلالاً فنياً وإدارياً ومالياً وهذا يتفق مع النظام السياسى والاجتماعى للدولة، كما يتفق مع اعتبار الدولة دولة نامية.

ومن الملامح الأساسية للقانون أنه يمنح اتحاد الإذاعة والتليفزيون:

(أ) استقلالاً إدارياً.

(ب) تحراً من القيود فى وضع النظم واللوائح.

### (أ) الاستقلال الإدارى للاتحاد:

ان اتحاد الإذاعة والتليفزيون بموجب قانون ١ لسنة ١٩٧١ يتبع وزير الإعلام.. هذه التبعية تعنى الاشراف والتوجيه والرقابة يضاف إلى ذلك أن وزير الإعلام يرأس المجلس الأعلى للاتحاد ويقوم بتبليغ هذا المجلس توجيهات القيادة السياسية العليا.. ويعتبر هذا هو المعيار لتحديد علاقة الاتحاد بالدولة وبالتالى فاننا إذا نسبنا جانباً تبعية الاتحاد لوزير الإعلام فإنه يمكن القول بأن الاتحاد يتمتع باستقلال إدارى تام.. والمجلس الأعلى للاتحاد هو السلطة العليا المهيمنة عليه فى كافة النواحي سواء أكانت سياسية أم برنامجية أم إدارية أم مالية فالمجلس الأعلى

هو الذي يصع السياسة العامة للإعلام الإذاعي وهو الذي يقرر الخطوط المتعلقة بتنفيذها وهو الذي يوافق على اللوائح والنظم والقواعد المتعلقة بسير العمل في قطاعات الاتحاد وذلك كله دون الرجوع إلى أية جهة أخرى فحسبه أن يتلقى توجيهات القيادة السياسية العليا ليضع هو على أساسها السياسة العامة للإعلام الإذاعي.

أما فيما يتعلق باللوائح والنظم والقواعد المتعلقة بسير العمل في قطاعات الاتحاد فلم تعد هناك حاجة إلى صدورها بقرار من رئيس الجمهورية أو مجلس الوزراء على نحو ما كانت تقضى به التشريعات الإذاعية السابقة.

### **(ب) تحرره من وضع النظم واللوائح:**

نص القانون على اختصاص الاتحاد بإجراء جميع التصرفات لإدارة أعماله طبقاً للنظم والأوضاع الحكومية ونظم الهيئات العامة والمؤسسات العامة.. الجديد في هذا النص هو عدم تقيد الاتحاد بنظم الهيئات والمؤسسات العامة لأن الإذاعة بنوعيتها المسموع والمرئي كانت كل منها تعتبر من قبل صدور القانون المنشئ للاتحاد هيئة تسرى عليها نظم الهيئات العامة.. أما مؤسسة الهندسة الإذاعية فقد كانت تسرى عليها نظم المؤسسات العامة.. كل ما في الأمر أنها جميعاً كانت لا تخضع للنظم والأوضاع الحكومية.. ولا شك في أن تحرره من نظم الهيئات والمؤسسات العامة بالإضافة إلى تحرره من النظم والأوضاع الحكومية يكسبه مرونة تتطلبها طبيعة أعماله.

### **سادساً: القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩**

#### **في شأن اتحاد الإذاعة والتليفزيون:**

بصدور القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩ الغي العمل بالقانون رقم ١ لسنة ١٩٧١.. وقد أعطى هذا القانون الجديد مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي لاتحاد الإذاعة والتليفزيون من أجل دفعه لتحقيق رسالته الإعلامية.

وبهما من مواد هذا القانون المواد التالية.

### المادة الأولى:

تتشأ هيئة عامة باسم "اتحاد الإذاعة والتليفزيون" تتولى شئون الإذاعة المسموعة والمرئية في جمهورية مصر العربية، وتكون لها الشخصية الاعتبارية ومركزها مدينة القاهرة.

### المادة الثانية:

يهدف الاتحاد إلى تحقيق رسالة الإعلام الإذاعي، المسموع والمرئي، سياسة وتخطيطاً وتنفيذاً في إطار السياسة العامة للمجتمع ومتطلباته الإعلامية، آخذاً بأحدث ما تصل إليه تطبيقات العلم الحديث وتطوراته في مجالات توظيف الإعلام المرئي والمسموع لخدمة المجتمع وبلوغ أهدافه.

وفى سبيل ذلك يعمل الاتحاد على تحقيق الأغراض الآتية:

١- أداء الخدمة الإذاعية المسموعة والمرئية بالكفاءة المطلوبة، وضمان توجيهها لخدمة الشعب والمصلحة القومية، في إطار القيم والتقاليد الأصلية للشعب المصري، وفقاً للمبادئ العامة التي نص عليها الدستور.

٢- العمل على دعم النظام الاشتراكي الديمقراطي والوحدة الوطنية والسلام الاجتماعي وحماية كرامة الفرد وحرية، وتأكيد سيادة القانون من خلال جميع الأعمال الإذاعية من مسموع ومرئية.

٣- العمل على نشر الثقافة، وتضمين البرامج الجوانب التعليمية والحضارية والانسانية وفقاً للرؤية المصرية والعربية والعالمية الرفعية لخدمة كافة فئات الشعب وتكريس برامج خاصة للطفولة والشباب والمرأة والعمال والفلاحين، اسهاماً في بناء الانسان حضارياً، وعملاً على تماسك الأسرة.

٤- تطوير الإعلام الإذاعي والتليفزيونى، والالتزام بالقسم الدينى والأخلاقية فى المواد الإذاعية.

٥- الاسهام فى التعبير عن مطالب جماهير الشعب ومشكلاته اليومية، وطرح القضايا العامة مع اتاحة الفرصة لبيان مختلف الآراء فى شأنها بما فيها الاتجاهات الحزبية وعرض الجهود المبذولة لعلاجها عرضاً موضوعياً.

٦- الإعلان عن مناقشات مجلس الشعب والمجالس المحلية، والالتزام بإذاعة ما نطلب الحكومة إذاعته رسمياً وكل ما يتصل بالسياسات العامة والمبادئ والمصالح القومية العليا.

٧- الالتزام بتخصيص جانب من وقت الارسال الإذاعى والتليفزيونى للأحزاب السياسية ابان الانتخابات لشرح برامجها للشعب، وكذلك تخصيص جانب من وقت الارسال بصفة منتظمة لعرض الاتجاهات الفكرية الرئيسية للرأى العام.

٨- نشر الارسال الإذاعى المسسوع والمرئى بالكفاءة المطلوبة لتغطية جميع أنحاء الجمهورية، ودعم وتطوير أجهزته وفقاً للأساليب العلمية الحديثة، مع الالتزام بالإدارة العلمية الاقتصادية لمختلف أجهزته ومرافقه.

٩- تنمية المناخ الملائم لتشجيع الملكات الخلاقية والطاقات المبدعة لأفراد الشعب وأظهار وتشجيع المواهب الجديدة.

١٠- توثيق الروابط الإذاعية مع مثيلاتها فى البلاد العربية والإسلامية والأجنبية.

١١- تطوير الخدمات الإذاعية الموجهة للخارج وضمان تحقيقها للمصلحة العليا للدولة.

- ١٢ - العمل على دعم مشيرات الأنباء والتغطية الشطة للأحداث المحلية والعالمية والتعليق الموضوعى عليها، والاهتمام بدعم امكانيات المدوين والمراسلين الإذاعيين فى الداخل والخارج.
- ١٣ - النهوض بالمستوى العلى والمهنى للعائمين بالخدمات الإذاعية المسموعة والمرئية.

### المادة الثالثة:

- للاتحاد أن يتعاقد وأن يجرى جميع التصرفات والأعمال المحققة لأغراضه، دون التقيد بالنظم والأوضاع الحكومية. وله على وجه الخصوص ما يأتى:
- ١- تأسيس شركات مساهمة بمفرده أو مع شركاء آخرين فى المجالات المتصلة بأغراضه.
  - ٢- شراء الشركات أو ادماجها فيه والدخول فى مشروعات مشتركة مع الجهات التى تزاوُل أعمالاً شبيهة بأعماله، أو التى قد تعاونه على تحقيق اغراضه سواء فى جمهورية مصر العربية أو خارجها.
  - ٣- إنتاج المواد الفنية الإذاعية والتليفزيونية وتسويقها بالبيع أو التاجير فى الداخل والخارج وفقاً للشروط والأوضاع التى يراها محققة لأغراضه.
  - ٤- تملك حقوق التأليف والنشر وأسماء الشهرة التجارية للمواد الإذاعية التى ينتجها أو يستخدمها ومنح الغير حق استخدامها.
  - ٥- استثمار أموال الاتحاد فى الأوجه التى تتفق مع أغراضه.
  - ٦- الحصول على التسهيلات المصرفية والائتمانية لتمويل مشروعاته الاستثمارية على أن تحدد الحكومة الحد الأقصى للمديونية.
  - ٧- الاحتفاظ بحصيلة إيراداته من النقد الأجنبى والتصرف فيها لمواجه احتياجاته دون التقيد بالقوانين واللوائح والأنظمة المقررة فى هذا الشأن

٨- إساح وإذاعة الإعلانات التجارية (وفقاً للسياسات التي يصعها فى هذا الشأن) بما لا يحل بالقيم أو التقاليد العامة.

٩- إنشاء مراكز التدريب لاعداد العاملين وتنمية مهاراتهم فى مختلف فروع العمل الإذاعى والتليفزيونى، وتشجيع البحوث والدراسات العلمية فى هذا المجال.

١٠- التعاقد مع وكالات وشركات الأنباء العالمية.

١١- إصدار المطبوعات أو الدوريات أو المجلات التى تعبر عن رسالة إتحاد الإذاعة والتليفزيون.

#### المادة الرابعة:

يحدد بقرار من رئيس الجمهورية الوزير المختص بشئون الإذاعة والتليفزيون ويكون للاتحاد مجلس للأمناء ومجلس للأعضاء المنتخبين، وجمعية عمومية.

#### المادة الخامسة:

يشكل مجلس الأمناء على النحو التالى:

١- رئيس يصدر بتعيينه وتحديد مرتبه ومخصصاته ومدة رئاسته قرار من رئيس الجمهورية بناء على اقتراح رئيس مجلس الوزراء.

٢- عدد من الأعضاء من بين الشخصيات العامة ذات المشاركة الفعالة فى النشاط الفكرى والدينى والعلمى والثقافى والصحفى والاقتصادى والهندسى والمالى والقانون والمهتمين بنشاط الشباب والمرأة والطفولة وغيرها من النشاطات، على أن تكون لهم الأغلبية العددية فى عضوية المجلس. ويصدر بتعيينهم وتحديد مكافآتهم ومدة عضويتهم قرار من رئيس مجلس الوزراء.

٣- الأعضاء المنتخبون لإدارة القطاعات الرئيسية للاتحاد.

٤- رئيس الهيئة العامة للإعلامات.

#### المادة السادسة:

يختص مجلس الأمناء بوضع السياسات العامة لعمل الاتحاد، واعتماد الخطط الرئيسية المتعلقة بتنفيذها، ومناخمة وتقييم أجهزة الاتحاد لمهامها وللمجلس أن يتخذ ما يلزم من القرارات لتحقيق أغراضه وفقاً لأحكام هذا القانون، وله على وجه الخصوص ما يأتي:

١- وضع ميثاق شرف للعمل الإعلامي في الإذاعة المسموعة والمرئية وأخلاقيات الرسالة الإذاعية، وتحديد أسلوب الالتزام بهذا الميثاق.

٢- اعتماد القواعد واللوائح والنظم المتعلقة بسير العمل في قطاعات الاتحاد وشركاته المملوكة له بالكامل بما يكفل تقديم الخدمات الإذاعية المسموعة والمرئية بأعلى قدر من الكفاءة، على أساس من الإدارة الاقتصادية السليمة.

٣- اعتماد اللوائح المتعلقة بالشئون الإدارية والمالية بما يتفق ومتطلبات العمل في مختلف أبعاده بما يكفل له المرونة واللامركزية.

٤- إصدار لائحة لشئون العاملين ومعاملتهم المالية بما يتفق وطبيعة العمل الإعلامي وما يحقق لهم الرعاية، ويكفل الارتقاء بمستوى الأداء وذلك دون التقيد بالنظم الخاصة بالعاملين المدنيين بالدولة.

٥- الموافقة على البرامج السوية لاستثمارات الخطة والسياسة العامة لإنتاج المواد المناعة، وأسس الاستعانة بالبرامج والمواد الأجنبية.

٦- اعتماد القواعد التي تنبج لاعداد الموازنة التخطيطية والموازنة السنوية للاتحاد على تسق موازنات المشروعات الاقتصادية.



٧- اعتماد قواعد الاستعانة بالخبرات الأجنبية في مجال الإذاعة المسموعة والمرتبة.

٨- اقرار المعايير العامة لاختيار المواد والبرامج التي يحصل عليها من الخارج.

٩- اعتماد أسس تقييم الأداء والحكم على كفاية النشاط.

١٠- اعتماد القواعد التي تحكم أنشطة الاتحاد ذات الصلة التجارية.

١١- ابداء الرأي في التشريعات المتعلقة بالإذاعة المسموعة والمرتبة.

١٢- الموافقة على انشاء الفرق الموسيقية والمرحبة بما يتفق وأنشطة الاتحاد وخدمة أغراضه.

١٣- اعتماد خطط القوى العاملة ومعايير وترتيب وتوصيف الوظائف.

#### المادة الثامنة:

يعقد مجلس الأمناء دورة عمل كل شهر على الأقل، كما تجوز دعوته للاعقاد في غير موعد الدورة العادية وذلك بناء على طلب رئيس مجلس الأمناء أو إذا طلب ذلك نصف عدد أعضاء المجلس أو الأعضاء المستبدون ولا يكون الاجتماع صحيحاً إلا إذا حضره نصف عدد أعضائه على الأقل. ويتولى رئيس المجلس توجيه الدعوة إلى اجتماعاته واعداد جدول أعماله، وتصدر قرارات المجلس بأغلبية الحاضرين وعند التساوي يرجع الجانب الذي فيه الرئيس.

#### المادة التاسعة:

يتولى رئيس مجلس الأمناء الاشراف على شئون الاتحاد وقطاعات المختلفة والتنسيق بينها والتحقق من حسن سير العمل وتنفيذ قرارات مجلس الأمناء.

ويختص أيضاً بما يلي:

( أ ) تمثيل الاتحاد في علاقاته بالغير، وأمام القضاء، وهي المؤتمرات

والاتحادات العربية والدولية، وإبرام الاتفاقيات مع هيئات الإذاعة المسموعة والمرئية في الدول الأخرى.

(ب) عرض تقارير الأعضاء المتدين عن سير العمل في قطاعاتهم على مجلس الأمناء.

(ج) تحديد من له حق التوقيع عن الاتحاد في مختلف التصرفات.

(د) تحديد اختصاصات الأمين العام والأعضاء المتدين فيما يختص بتنفيذ قرارات مجلس الأمناء كل في قطاعاته.

ولرئيس مجلس الأمناء أن يفوض الأعضاء المتدين في بعض اختصاصاته.

#### المادة الحادية عشرة:

يشكل مجلس للأعضاء للمتدين برئاسة رئيس مجلس الأمناء وعضوية الأعضاء المتدين لإدارة القطاعات الرئيسية للاتحاد.

ويضم إلى المجلس عدد من مديري إدارات القطاع بحكم وظائفهم وعدد آخر من العاملين في الاتحاد يصدر باختيارهم قرار من مجلس الأمناء.

وجاء في المادة الثالثة عشرة أن مجلس الأعضاء المتدين يختص بالآتي:

١- تنفيذ قرارات وسياسات مجلس الأمناء.

٢- التنسيق بين خطط وبرامج وأنشطة قطاعات الاتحاد وضمان عمله كفريق متكامل لتحقيق أهداف الاتحاد وتقصى الرأي العام بالنسبة للبرامج.

٣- إعداد مشروع الخطة السنوية للبرامج واقتراح السياسة العامة لإنتاج المواد المذاعة وأسس الاستعانة بالبرامج والمواد الأجنبية للعرض على مجلس الأمناء.

٤- دراسة التقرير السنوي عن المرقف المالي للإتحاد ورفع ملاحظاته في شأنه

إلى مجلس الأمناء، ووضع القواعد التي تتبع لاعداد الموازنة التخطيطية، والموازنة السنوية للاتحاد، واستشارات الخطة على سبق موارنات المشروعات الاقتصادية.

#### المادة الثامنة والعشرون:

شكل للاتحاد جمعية عمومة برئاسة رئيس مجلس الأمناء وعضوية كل من:

- أعضاء مجلس الأمناء.
- الوزير المختص بشئون اتحاد الإذاعة والتليفزيون.
- وزراء الاقتصاد والتجارة الخارجية، التخطيط، الشئون الاجتماعية، التعليم والثقافة، شئون مجلس الشعب، المواصلات، الصحة، المالية، الشباب (أو من ينوب عنهم).
- وكيل الأزهر.
- عدد من ذوي الخبرة فى مجالات الإعلام والأنشطة المرتبطة به، يصدر بتعيينهم قرار من رئيس مجلس الوزراء.

#### اختصاصات الجمعية العمومية للاتحاد:

- اعتماد التقرير السنوى عن نشاط الاتحاد والشركات التابعة له والذي يعده مجلس الأمناء.
- اعتماد تقرير مراقب الحسابات.
- اقرار الموازنة التخطيطية للاتحاد، وفى حالة ما إذا ترتب على الموارنة التخطيطية أعباء مالية على الموازنة العامة للدولة لا تسرى إلا بموافقة الحكومة.

- اقرار المواردة السوية والحسابات الختامية وحساب الأرباح والخسائر للاتحاد وتحديد الاحتياطيّات والمخصصات وتوزيع الأرباح.
- اقرار زيادة رأس مال الاتحاد وتحديد مصادر التمويل.
- الترخيص باستخدام المخصصات في غير الأغراض المخصصة لها في موازنة الاتحاد.
- اقرار مشروعات إنشاء الشركات أو المشاركة فيها أو مشروعات الادماع أو التصفية للشركات المملوكة للاتحاد.
- تعيين مراقب الحسابات وتحديد مكافأته.











**الباب الثاني (\*)**  
**التخطيط الإعلامي**  
**الأسس النظرية والنماذج التطبيقية**



## **الفصل الخامس**

**الأنس العلمية للتخطيط في المؤسسات الإعلامية**

**(تعريفه، خصائصه، أنواعه وقيوده) (\*)**



## أولاً: مقدمة حول التخطيط:

تتصف المشروعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في العالم المعاصر بالنعقد والتشابك والتداخل، وتخضع لتأثيرات متباينة من مجموعات متعددة من المتغيرات.

وتتميز العمل الإداري الحديث - في نفس الوقت - بالرغبة في تحقيق أهداف إنتاجية متعالية في ظل ظروف متغيرة وغير مستقرة، وذلك في مواجهة الضغوط والقيود المختلفة المفروضة عليه.

وتتميز العصر الحديث بالتطور التكنولوجي السريع، والضغط في الاستثمارات اللازمة لاستخدام الأساليب التكنولوجية الجديدة ووضعها في التطبيق بفعالية<sup>(١)</sup> وأصبح التأكد من نجاح المشروعات لا يتوقف في العصر الحديث على مجرد توفر الموارد المالية اللازمة - وهو أمر مشكوك فيه في أغلب الأحيان - ولكن الأساس في النجاح هو توفر التخطيط العلمي السليم الذي يحدد الأهداف ويرسم الطريق الأمثل لتحقيقها من خلال التوظيف العلمي الدقيق للمتاح من الموارد والامكانيات آخذاً في الاعتبار القيود والمعوقات<sup>(٢)</sup>.

وتقع الوظيفة التخطيطية في مكان القلب من العمل الإداري الفعال سواء كان الأمر يتعلق بالإدارة القومية - إدارة الموارد وتوجيه استخدامها على مستوى الدولة - أو كان العمل الإداري متعلقاً بالمستوى الاقليمي أو القطاعي أو مستوى الوحدة الإنتاجية.

ويُعتبر التخطيط أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة، وله أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة<sup>(٣)</sup>، ويجب على الإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح أن تركز اهتمامها على التخطيط، فالمخطط هو الذي يجرى وراء التحسينات والذي يبحث عن الأفكار الجديدة ويعمل على تطبيقها عملياً، والذي يحاول أن يبعد نفسه - على

الأقل نظرياً - عن المشكلات التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الامام: حيث احتمالات المستقبل، كما أن المخطط هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد المشاة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين. ولذلك هناك اجماع من أساتذة علم الإدارة<sup>(٤)</sup> على أن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق جميع الوظائف الأخرى وتحدد نطاقها وحجم وطبيعة الأفراد اللذين لا يجازها، وبالتالي يتشكل هيكل التنظيم الإداري المطلوب طبقاً لهذه الأهداف، كما أن وسائل التوجيه المتبعة لا بد أن تتفق أيضاً مع الغايات أو الأهداف التي تمحددت في مرحلة التخطيط، وأخيراً فإن نفس هذه الأهداف تؤخذ كمعايير للرقابة.

ولذلك لم تعد مشكلة التخطيط تتمثل في السؤال هل نخطط أم لا ؟ لأن جميع المنظمات تخطط أعمالها بوسيلة أو بأخرى، ولكن المشكلة أصبحت كيف نخطط بطريقة أكثر كفاءة<sup>(٥)</sup> ؟.

#### ثانياً: تعريف التخطيط:

تعتبر كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع<sup>(٦)</sup>، حيث يعتبره البعض مصطلحاً شاملاً له مفعته المزددة، ويمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة. وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء، تقريباً يقوم به الفرد، يضاف إلى ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى إلى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط، كما أن هناك البعض الذي يعتبر التخطيط هو اتخاذ القرارات، ولكن هذا الاعتبار خطأ فقد لا تنطوي عملية اتخاذ القرارات على أي تخطيط بالمرة، ولكن كل عملية تخطيط لا بد وأن تنطوي على اتخاذ قرارات.

وتوجد العديد من التعاريف الأكاديمية لكلمة التخطيط في كتب وبرامج الإدارة ودوائر المعارف والقواميس ونستعرض فيما يلي نماذج من هذه التعاريف<sup>(٧)</sup>:

- التخطيط هو التقرير سلفاً بما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومن الذي يقوم به؟.
  - التخطيط هو الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها.
  - التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.
  - التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.
  - التخطيط هو عملية ذهنية بمثابة التحديد الشعوري لبرامج العمل وهو قرار مبني على أهداف وحقائق وتقديرات مدروسة.
  - التخطيط هو أحد الوظائف الإدارية الرئيسية، ويغطي مجالاً واسعاً من الأنشطة ابتداءً من الاحساس المبني بالحاجة إلى العلم بشيء ما، إلى التحديد القاطع لما يجب عمله ومتى؟ ومن يقوم بالتخطيط؟
- ويعتبر أدق التعاريف واشملها ما قدمه الأستاذ الدكتور على السلمي حيث عرف التخطيط بأنه: <sup>(٨)</sup> تحديد الأعمال أو الأنشطة «وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة، وتتفق مع التعريف الأخير للتخطيط لأنه؛ عملية مستمرة، ومستقبلية في طبيعتها وتنتج إلى الاعداد المتكامل للوصول إلى نتائج والمجازاة مستهدفة.
- ثالثاً: أهم خصائص التخطيط:**

- يمكن استخلاص مجموعة الخصائص الرئيسية للتخطيط على النحو الآتي <sup>(٩)</sup>:
- يتميز التخطيط بالنظرة المستقبلية حيث تتحقق الأهداف المرغوبة في تاريخ قادم أو بعد فترة زمنية تطول أو تقصر منذ اعداد الخطة حيث

يتعامل التخطيط مع ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها متوقعة أو محتملة. وبصفة عامة فإن الخاصية الأساسية تتمثل في تقدير الفرص المتاحة في المستقبل، والعمل على استثمارها من ناحية، والتهنيء بالمشكلات أو الأخطار المحتملة والأهداف لمواجهةها أو تجنبها من ناحية أخرى.

- يتميز التخطيط بأنه عملية أو سلسلة متدفقة ومتراصة من الأنشطة التي تبدأ بتحديد الأهداف واعداد السياسات والاستراتيجيات الموصحة لاتجاهات العمل وقواعد ومعايير اتخاذ القرارات (أو المفاضلة والاختيار من بين البدائل) وتوضير الظروف والأوضاع المساعدة على تحقيق الأهداف وتطوير الخطط والبرامج.

- يعكس التخطيط منطق النظام وفلسفة الالتزام بالعمل في إطار مرسوم ومحدد، ويعتمد النجاح في الأخذ بأسلوب التخطيط على خلق مناخ يحاكي المنطق والفلسفة القائم عليهما، فالتخطيط نمط للسلوك وأسلوب في الحياة.

- المقصود بالتخطيط هيكل متكامل من الخطط تختص كل منها بجانب أو آخر من العمل لتحقيق الهدف الأكبر، فعلى سبيل المثال حين تذكر الخطة الخمسية للدولة نجد أنها تتكون من مجموعة خطط: للصناعة، والزراعة، والتجارة، القوى العاملة والإعلام... الخ.

كما يمكن التعبير عن هيكل الخطط من زاوية المدى الرمي لكل منها، فهناك خطط قصيرة الأجل، وأخرى متوسطة الأجل، وثالثة طويلة الأجل.

- يجب أن تتبلور كل عملية تخطيط في خطط واضحة محددة، وبالسالى ان لم تتوفر تلك الخطط يصبح التخطيط اهداراً للوقت والمال بلا عائد.



#### رابعاً : أسباب أهمية التخطيط:

- يعمل التخطيط على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، ويُعد من الوظائف الضرورية للإدارة وتتعدد أسباب أهميته ومنها (١٠):
- التغلب على عدم التأكد والتغير، حيث يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي يتصف بالعموض وعدم التأكد والتغير، ويمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلاقيها والاستعداد لها قبل وقوعها.
  - يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح، حتى يستطيع كل الأفراد العمل على تحقيقها وتركيز الانتباه عليها.
  - يعمل التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد، حيث توجه لتحقيق النتائج المنشودة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة.
  - يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تُدرس وتُختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
  - يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.
  - يبين التخطيط مقدماً جميع الموارد اللازم استخدامها - كما ونوعاً -، وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
  - يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للمكانبات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.

- يفرض التخطيط على المدير تخيل كل الصورة المستقبلية بوضوح وبالكامل، مما يمكنه من رؤية العلاقات الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط ومن الالتزام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية، كما يترتب أيضاً على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.

- يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط المختلفة.

- يقدم التخطيط الأساسي الضروري للرقابة، فالوظيفة الأخيرة التي تعمل على التأكد من أن الأنشطة تطابق الخطط لا يمكن القيام بها إطلاقاً في حالة عدم وجود الخطط.

- يقلل التخطيط من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية والأعمال غير المرتبطة بالموضوع ويفتح الباب أمام سبل جديدة وطرق جديدة لتنفيذ الأشياء، ويكشف عن فرص محددة كانت من قبل غير معروفة للمخطط.

### خامساً: أنواع التخطيط:

تتفاوت صور التخطيط على مستوى الدولة وفق بعض الأبعاد أو المعايير، حيث يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من التخطيط على النحو التالي<sup>(١١)</sup>:

#### ١- نطاق التخطيط:

يمكن التمييز على أساس نطاق التخطيط بين التخطيط القومي الشامل الذي تتناول فيه الدولة مختلف قطاعات النشاط في المجتمع، وبين التخطيط الجزئي الذي يتعلق بقطاع معين كقطاع الإعلام أو بأقليم معين على النحو التالي:

## ١/١ الخطط القومية الشاملة:

تهدف الخطط القومية الشاملة إلى التحكم في مختلف قطاعات النشاط في المجتمع في إطار نظام متكامل من الأهداف التي تلبى حاجات المجتمع في جميع المجالات.

وتتمثل السمة البارزة في الخطط القومية الشاملة في أنها تحاول التنسيق بين قطاعات ومجالات النشاط في المجتمع، وتسمى إلى منع التداخل والازدواج بينها بما يحقق التكامل بين ما يرجى في مختلف جوانب المجتمع وقطاعاته.

## ٢/١ التخطيط القطاعي:

يستهدف هذا النوع من التخطيط قطاع معين من النشاط في المجتمع، ويقصد بالقطاع مجموعة الوحدات التي تمارس نشاطاً متجانساً. ويعتبر التقسيم طبقاً للمدى لجوانس النشاط عملية صعبة، ولا تقتصر صعوبة التخطيط القطاعي على إيجاد أسس سليمة وواضحة لتقسيم القطاعات والتمييز بينها فحسب بل أن هناك صعوبات أخرى تتمثل في التأثير المتبادل بين القطاعات، ولذلك تحتاج الخطط القطاعية بعد اتمامها إلى مهارة فائقة ودراسة لإحتمالات ومدى تأثيرها على القطاعات الأخرى.

وقد تتعلق الخطط القطاعية بالقطاعات الاقتصادية كالقطاع الصناعي أو القطاع الزراعي وقد تتعلق ببعض القطاعات الخدمية مثل قطاع التعليم أو قطاع الإعلام أو قطاع الثقافة أو قطاع الطفولة.

## ٣/١ التخطيط الإقليمي:

يتعلق التخطيط الإقليمي بإقليم معين ويكمل كل من التخطيط الإقليمي والتخطيط القومي الشامل الآخر، حيث يبدأ التخطيط الإقليمي من أسفل يحرص المطالب والاحتياجات المحلية والموارد الإنتاجية المتاحة لكل إقليم، ويتجه التخطيط

القومي الشامل من أعلى إلى أسفل آخذاً في الاعتبار الصورة الكاملة للاقتصاد القومي، ولا يمكن فصل أهداف التنمية الاقليمية عن أهداف التنمية الشاملة.

وتوجد عدة مبررات تؤيد الأخذ بأسلوب التخطيط الاقليمي ومنها: تحقيق أهداف الخطة القومية، تدعيم أجهزة الإدارة المحلية، وزيادة مشاركة الجماهير في تحقيق أهداف الخطة حيث تدفعهم مشاركتهم في إعدادها إلى القيام بدور فعال في تنفيذها وتحقيق أهدافها.

## ٢- درجة المركزية:

يمكن التمييز على أساس درجة مركزية التخطيط بين نوعين هما: التخطيط المركزي، والتخطيط اللامركزي على النحو التالي:

### ١/٢ التخطيط المركزي:

يستخدم تعبير (التخطيط المركزي) و(الخطة المركزية) ليشير عادة إلى ممارسة السلطات المركزية لإصلاحات واسعة في تحديد أهداف الخطة وسياساتها وبرامجها. وقد تقوم بعض الممارسات على أخذ اقتراحات المستويات الأدنى والأجهزة والمشروعات القائمة بالتنفيذ ولكن العبرة بسلطة القرار النهائي بشأن الأهداف والسياسات والبرامج وطالما تكمن في يد السلطات العليا تعد الخطة بناءً على اقتراحات ومعلومات تصعد إليها من المستويات الأدنى.

ريأخذ التخطيط المركزي بأسلوب الرقابة المباشرة والتفصيلية على النشاط.

### ٢/٢ التخطيط اللامركزي:

تكون الخطة لامركزية عندما يتاح للمستويات الأدنى وأجهزة ومؤسسات التنفيذ أن تشارك مشاركة ايجابية في تحديد أهداف الخطة وسياساتها وبرامجها، ويكون لقراراتها في هذا الشأن وزن كبير.

ويعتمد التخطيط اللامركزي أساساً على أساليب الرقابة غير المباشرة حيث تقف الخطة عند حد تفسير أهداف كلية دون التطرق إلى وضع أهداف مفصلة.

### ٣- المدى الزمني:

ويمكن التمييز على أساس المدى الزمني بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط متوسط الأجل والتخطيط قصير الأجل على النحو التالي:

#### ١/٣ التخطيط طويل الأجل:

يقصد بالتخطيط طويل الأجل أعداد خطة يستغرق تنفيذها فترة طويلة تتراوح بين ١٥ و ٣٠ سنة عادة، وتوجد عدة أسباب تبرر هذا النوع من التخطيط من أهمها أن بعض أهداف المجتمع لا يمكن تحقيقها إلا من خلال برنامج طويل الأجل مثل التصنيع أو الزراعة أو تغيير الهيكل الاجتماعي تغييراً شاملاً أو تغيير نمط التمويل فالخطة العمانية ٢٠٢٠ التي أعدت لتمتد على مدى ٢٥ سنة (١٩٩٥-٢٠٢٠) تقوم على تغيير وتنويع مصادر الدخل من الاعتماد على مصدر رئيسي أو وحيد هو البترول إلى تنويع مصادر الدخل بإدخال الصناعة والتجارة والزراعة والسياحة ضمن مصادر التمويل.

وعندما تعد الخطة لفترة طويلة، فإن التنبؤات التي تقوم عليها وكذلك الاستراتيجيات التي تأخذ بها، وأيضاً درجة واقعية الأهداف التي تتضمنها، تصبح كلها عوامل حرجة تتطلب الكثير من الدراسات والبحوث، وتتضمن مشاركة الكثير من الأجهزة والخبرات الفنية.

وتواجه التخطيط طويل الأجل في مختلف المجتمعات عدة عقبات أهمها: النقص الشديد في الاحصاءات، وعدم دقة أو جدية التنبؤات والتقديرات الخاصة بالموارد والأهداف، ولذلك تكون الخطة طويلة الأجل عادة أقل تفصيلاً من الخطة الخمسية، وتكون هذه الخطة الأخيرة أقل تفصيلاً من الخطة السنوية وهكذا.

### ٢/٣ التخطيط متوسط الأجل:

يغطي التخطيط متوسط الأجل عادة فترة تتراوح بين أربع وسبع سنوات، ويعتبر التخطيط الخمسى - أى الخطة التى يستغرق تنفيذها خمس سنوات - الشكل العالِب رتعد الخطة طويلة الأجل على أساس أنها عدد من الخطط المتوسطة، كما أن النتائج الفعلية التى تحققها هذه الخطط متوسطة الأجل تؤخذ كأساس لتعديل تقديرات الخطط طويلة المدى.

ونعتبر دقة التنبؤات، وملائمة الاستراتيجيات، وواقعية الأهداف التى تحتوئها الخطط متوسط الأجل من الأمور المهمة والحرجة لنجاحها تماماً كالخطة طويلة الأجل.

### ٣/٣ التخطيط قصير الأجل:

يقصد بالتخطيط قصير الأجل الخطط السنوية التى تكون فى الأصل مجرد شريحة من خطة متوسطة الأجل، فالخطة الخمسية لابد وأن توزع فى الغالب على خمس سنوات، بحيث تحتوى كل سنة على مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة: لها أهدافها وبرامجها، وتمثل الأهداف والبرامج الخاصة بكل مرحلة خطة سنوية قصيرة الأجل.

وتعمل الخطط قصيرة الأجل - إذا ما كانت مراحل من خطة أبعد مدى (متوسطة أو طويلة) - كأدوات لمتابعة تنفيذ الخطة الأبعد مدى حيث يمكن استخدام ما تحتوى الخطة متوسطة المدى أو طويلة المدى من أهداف مرحلية كمعايير يقاس على أساسها التنفيذ الفعلى.

ومما يجدر ذكره، أن الخطط السنوية يمكن تقسيمها - كما فى مجال الإعلام الإذاعى والتلفزيونى - إلى خطط أقل حيث طبيعة العمل الإذاعى تقوم على نظام الدورات البرامجية، وتكون الخطة الإعلامية ربع سنوية هى مدة الدورة البرامجية، والتى تكون واحدة للقناة الأولى، وثانية للقناة الثانية والثالثة للقناة الثالثة... وهكذا وتتجميع خطط الدورة البرامجية للقنوات التلفزيونية والمحطات الإذاعية

تكون الخطة الإعلامية الربع سنوية ويكون نصيف برامج الإذاعة والتليفزيون أهم أدوات التقسيم المرحلي والنهائي للخطة الإعلامية السنوية.

#### ٤- درجة التفصيل:

ويمكن على أساس درجة التفصيل التمييز بين المخطط التي تحتوي على تفصيلات دقيقة عن مختلف المؤشرات والمعايير المطلوب تحقيقها والسياسات والبرامج المطلوب الالتزام بها وبين المخطط التي تحتوي على أهداف ونتائج نهائية وسياسات وبرامج تصاغ في شكل عموميات ولا تحتوي على وصف تفصيلي لما هو متوقع أو مطلوب تحقيقه على النحو التالي:

##### ١/٤ المخطط التفصيلية:

تحتوي المخطط التفصيلية على تحديد دقيق ومفصل للأهداف والبرامج والإجراءات المطلوب تحقيقها والالتزام بها، وغالباً تحد من حرية الوحدات المنفذة في التصرف أثناء التنفيذ وتلجأ الدولة إلى المخطط التفصيلية في الحالات التي تحرص فيها على السيطرة الكاملة على ما تقوم به الوحدات المنفذة من أداء.

##### ٢/٤ المخطط الإجمالية:

تتسم المخطط الإجمالية بقدر كبير من العمومية، ولا تستغرق في التفصيلات، وتصاغ أهدافها في صورة ونتائج نهائية إجمالية وتعتبر معظم المخطط التي تستخدمها الدولة في الأنظمة الرأسمالية من هذا النوع.

#### ٥- درجة الإلزام:

ويمكن التمييز على أساس درجة الإلزام بين التخطيط الملزم الذي تمارس فيه الدولة القدرة على وضع أهدافه وسياساته وبرامجه موضع التنفيذ وبين التخطيط غير الملزم الذي تترك فيه الحرية للمنظمات التي يقع عليها أن تنفذ أو لا تنفذ ما تحتويه الخطة وذلك على النحو الآتي:-

## ١/٥ التخطيط الملزم:

تكون الخطة ملزمة عندما تملك الدولة أن تفرض أهدافها وسياساتها وبرامجها على من يقع عليهم تنفيذها، ويتحقق هذا الإلزام عندما تسيطر الدولة على المشروعات والقطاعات التي تقوم بالتنفيذ، وفي الإعلام حينما تملك الدولة أجهزة الإذاعة والتليفزيون تستطيع أن تلزمها بخطتها وأهدافها وسياساتها بينما لا تلتزم المؤسسات الإذاعية والتليفزيونية الخاصة بهذه الخطط والأهداف بنفس درجة الإلزام. وتنتشر الخطط الملزمة في الأنظمة الشيوعية والاشتراكية والسلطوية حيث تملك الدولة أن توجه المسار وتسيطر على جوانب النشاط في المجتمع من خلال ما تقوم به أجهزتها ومنظماتها ومشروعاتها التي يكون لها الثقل الأكبر في المجتمع.

## ٢/٥ التخطيط غير الملزم:

تقوم الدولة في الخطط الاختيارية غير الملزمة بتحديد أهداف اقتصادية واجتماعية وإعلامية، وتحدد السياسات والبرامج المدعمة لها، لكنها تمارس على المستوى الفعلي قدراً محدوداً من التأثير على مسار التنفيذ. وبصفة عامة، حينما يكون الجزء الأغلب من التنفيذ مما ورد في الخطة بيد القطاع الخاص، تكون الخطة اختيارية حيث أنها أحد البدائل التي يمكن لمشروعات القطاع الخاص الأخذ بها أو عدم الأخذ بها، وننظر إلى المناطق الإعلامية الحرة في الدول العربية ضمن هذا التخطيط، حيث تصع الدول ضوابط عامة لهذه المناطق الحرة وإذا أقبل القطاع الخاص على إنشاء قنوات تليفزيونية خاصة يسترشد بهذه الضوابط ويسعى إلى تنفيذ خططه الإعلامية - التي قد تأخذ بالأهداف الإعلامية للدولة - وما لا يتعارض مع هذه الضوابط العامة.

## سادساً: قيود التخطيط:

توجد مجموعة قيود على عملية التخطيط - بغض النظر عن مدى جديتها أو



أهميتها - يجب أخذها في الاعتبار، وهي في مجموعها لا تقلل من أهمية التخطيط ولا تنفي عنه كونه وظيفة ضرورية من وظائف الإدارة، ومن أهم القيود التي تُحد من استخدام التخطيط ما يلي (١٢) :-

- الشك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل، حيث لا يمكن التنبؤ بدقة وبالكامل بالأحداث المستقبلية، وتتأثر فائدة الخطة بمدى صحة الفروض المستقبلية التي استخدمت لتكوين الخطة.
- إرتفاع تكلفة التخطيط مقارنة بمساهمة العملية في اعتقاد البعض حيث يرون أنه من الأفضل إتفاق الأموال على التنفيذ.
- يقيد التخطيط الحرية والمبادأة حيث يعتقد البعض أن الخطط الموضوعية تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادأة.
- يهتم بعض الناس بالمحاضر أكثر من اهتمامهم بالمستقبل، فالمحاضر مؤكد ومرغوب، بينما يعنى المستقبل التفسير والتعديل طبقاً للظروف الجديدة.
- يؤخر التخطيط العمل ويضيع الوقت، مما يترتب عليه التأخير في التنفيذ.

## مصادر الفصل الخامس ومراجعته

(١) على السلمى، التخطيط والمتابعة. (القاهرة: مكتبة غريب، د.ت) ص ١٥١.

(٢) المرجع السابق.

- على محمد منصور مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩) ص ١٠٥ - ١١٠.

(٣) اسامة صادق، المبادئ العلمية للإدارة العامة. (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٩) ص ١١٧.

- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٨) ص ١٤٦.

- محمد حسن يس، مدني عبد القادر. وظائف الإدارة. (القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية، ١٩٨٣) ص ١٧٥ - ١٧٦.

(٤) على شريف، الإدارة العامة: مدخل الأنظمة (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١) ص ٥٢٥.

- موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط. (الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٩) ص ١٣.

Aibers, Henry. Organized Executive Action. (N. Y. John Wiley and Sons, Inc, 1991) P. 304.

(٦) جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص ١٤٨.

(٧) للاستزادة حول تعريف التخطيط أنظر المصادر والمراجع الآتية:

- اسامة صادق، مرجع سابق، ص ١٠٦ - ١٠٨.

- جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص ١٤٨ - ١٤٩.

- عاطف مدني العبد، التخطيط الإعلامي: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية (القاهرة، د.ن، ٢٠٠٠) ص ١١ - ١٤.

- على السلمى، الإدارة المعاصرة. (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٧) ص ١١٥ - ١٤٥.

- على شريف، مرجع سابق، ص ٥٢٣ - ٥٢٤.

- على محمد منصور، مرجع سابق، ص ١٠٥ - ١٠٧.

- محمد حسن يسمن، علمي عهد القادر. مرجع سابق. ص ١٧٨ - ١٨١.
- محمد عاطف غيث (محرر) قاموس علم الاجتماع. (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩) ص ٣٢٠ - ٣٣١.
- Newman and Summer. The Process of Management. (N.J. Prentice Hall, Inc, 1992) P. 258.
- (٨) على السلس. التخطيط والمتابعة. مرجع سابق. ص ١٥٢.
- (٩) للاستزادة أنظر المراجع الآتية،
- المرجع السابق. ص ١٥٢ - ١٥٤.
- عاطف عدلي العبد. "مذكرات في إدارة المؤسسات الادارية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية". (القاهرة: دار الهاني، ١٩٨٨) ص ٨ - ١١.
- (١٠) للاستزادة أنظر المراجع الآتية،
- اسامة صادق. مرجع سابق. ص ١١٠ - ١١٣.
- جميل أحمد توفيق. مرجع سابق. ص ١٤٩ - ١٦٤.
- على السلس. التخطيط والمتابعة. مرجع سابق. ص ١٦٢ - ١٦٣.
- على محمد منصور. مرجع سابق. ص ١٠٧ - ١١٠.
- (١١) للاستزادة حول أنواع التخطيط أنظر المراجع الآتية،
- أبو بكر متولي. التخطيط القومي والاقليمي والمحلي. (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية، د.ت) مذكرة رقم ١٦١ ص ٢١.
- أحمد صقر عاشور. الادارة العامة: مدخل بحثي مقارن. ط١ (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٩) ص ٣١٩ - ٣٢٩.
- عبد العفور بونس. دراسات في الإدارة العامة. (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٨) ص ٢٧٩ - ٣١٣.
- على السلس. التخطيط والمتابعة. مرجع سابق. ص ١٦٠ - ١٦١.
- على محمد منصور. مرجع سابق. ص ١٣٠ - ١٣٣.
- عاطف عدلي العبد. "مذكرات في إدارة المؤسسات الادارية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية". مرجع سابق. ص ١٣ - ٢٢.
- العشري حسي درويش. التخطيط الإقليمي: مبرراته وأهدافه (القاهرة. معهد التخطيط القومي، ١٩٧٠) مذكرة رقم ٩٧٤ ص ٢ - ٨.

- ١- العشري حسي، درويش "مبادئ التخطيط الإقليمي". (القاهرة: معهد التخطيط القومي، ١٩٧٠) مذكرة رقم ٩٧٢ ص ٣ - ٤.
- ٢- محمد حسن يمن، مدني عبد القادر. مرجع سابق. ص ١٨٢ - ٢٠٥.
- ٣- محمد علي الشاري. "التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية الشاملة" (القاهرة: معهد التخطيط القومي، د.ت) مذكرة رقم ٨٧٦. ص ٢٤ - ٣١.
- ٤- محمود عمر محمود. "تخطيط القوى العاملة وتخطيط التنمية الاقتصادية والاجتماعية". (القاهرة: معهد التخطيط القومي، د.ت) مذكرة رقم (٨٦٢) ص ٢٨ - ٢٩.
- ٥- محي الدين الأزهرى. الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٣) ص ١٨٩.
- ٦- موسى يوسف خسيس، مرجع سابق، ص ٤٧ - ٥١.
- ٧- نماذج الخطط القومية الشاملة الخطة المتميزة الألفية:
- ٨- سلطنة عمان. خطة التنمية الحسية الخامسة ١٩٩٦ - ٢٠٠٠ (مسقط: مطبعة عمان، ١٩٩٦) ص ٥٦٧.
- ٩- جميل أحمد ترفيق. مرجع سابق. ص ٦٥ - ١٦٦.
- ١٠- علي محمد منصور. مرجع سابق. ص ١٣٥ - ١٤٠.
- Anderson & Sweeney. An Introduction to Management Science (U.S.A.: West, 1979).

## **الفصل السادس**

### **التخطيط الإعلامي**

**(تعريفاته، عناصره وسماته، والصعوبات التي تواجهه) (\*)**



## مقدمة:

يفتضى تناول التخطيط الإعلامي دراسة الإعلام دراسة متكاملة: بمآذجه وقنوانه ودوره في التنمية ومشكلاته خاصة في مجالات البحوث والتدريب الإعلامي باعتبار أن التخطيط يأخذ في اعتباره جميع عناصر عملية الاتصال: المصدر، الرسالة، الوسيلة، التأثير، رجع الصدى فالتخطيط الإعلامي هو في الواقع محصلة تفاعل هذه العناصر معاً مستندة إلى الأسلوب العلمي ولذلك يفيد التخطيط الإعلامي في تنسيق الأنشطة المتنوعة وترجيحها إلى أهداف محددة متفق عليها والبدل للتخطيط الإعلامي هو السلوك العشوائي.

## أولاً: تعريف التخطيط الإعلامي

لا يختلف مفهوم التخطيط الإعلامي عن التخطيط بمفهومه العام، فالخاصية الأساسية للتخطيط هي تعلقه بالمستقبل فمن الضروري الإلتزام باتباع تصرفات معينة خلال مدة معينة من المرونة التي تسمح بإجراء تعديلات خاصة أن التخطيط يسعى وراء هدف متحرك مما يقتضى مراجعة الخطة لتحديد مدى فعاليتها.

وتوجد العديد من تعريفات الأكاديميين والممارسين للتخطيط الإعلامي منها<sup>(١)</sup>:

\* **التخطيط الإعلامي:** عملية إرادية مقصودة من العمليات الجماعية التي تقوم بها أجهزة متخصصة من أجل التنظيم وتميئة الجهود سواء أكانت جهود الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، لكي يتسنى للمجتمع تعبئة امكانياته المادية والبشرية تعبئة كاملة، للعرض بالمشوليات، وتحقيق الأهداف المرجوة.

\* **التخطيط الإعلامي:** عملية تسير وفق خطوات علمية محددة تتمثل في جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتحديد الأهداف الإعلامية أو الدعائية ونفسيها مرحلياً وتحديد المزج الاتصالي والشكل الذي ستتخذه الحملة الإعلامية وجدولتها وتقييمها مرحلياً ونهائياً.

\* **التخطيط الإعلامي:** توجيه نظم ووسائل الاتصال هي المجتمعات النامية عن طريق جهاز مركزي، لتحقيق الأهداف الأساسية للدول النامية وخاصة دعم الوحدة القومية، وتعجيل ومساندة التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق استخدام الأساليب الفنية والعلمية للاتصال طبقاً لظروف كل بلد وتعديل هذه الأساليب تبعاً لمدى القرب أو البعد عن تحقيق الهدف عن طريق المتابعة والتقييم.

\* **التخطيط الإعلامي:** عملية إرادية تقوم بها أجهزة متخصصة، ويقصد بها التشخيص والتنبيؤ بمستقبل التطور الفكري والسلوك الانساني، وتركز على تحليل دقيق لمستوى وعى الناس ومعارفهم، ومستوى التطور الاجتماعى بهدف خلق التهيئة الفكرية المسبقة الضرورية للمؤسسات الإعلامية أولاً، وعن البناء الاجتماعى الجديد فى وعى الجماهير ثانياً.

\* **التخطيط الإعلامي:** هو توظيف الامكانيات البشرية والمادية المتاحة، أو التى يمكن أن تتاح خلال سنوات البحث من أجل تحقيق أهداف معينة مع الإستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات.

\* **التخطيط الإعلامي:** هو التوظيف الأمثل للامكانيات البشرية والمادية الموجودة، التى يمكن وجودها أثناء الفترة الزمنية للخطة من أجل تحقيق أهداف معينة سبق الاتفاق عليها بعد مناقشتها.

ونرى أن أدق التعاريف واشملها تعريف الحبير الإعلامى سعد لبيب للتخطيط الإعلامى بأنه: توظيف الامكانيات البشرية والمادية المتاحة أو التى يمكن أن تتاح خلال سنوات الخطة، من أجل تحقيق أهداف معينة، فى إطار السياسة الإعلامية أو الاتصالية، مع الإستخدام الأمثل لهذه الامكانيات.

ونميز هنا التعريف - المستمد من خبرات واقعية طويلة فى العمل الإعلامى



من ناحية ومعايشة ومتابعة :تتسام المنظمات الإعلامية الدولية والعربية للعمل الإعلامي من ناحية أخرى ~ بهذه محيزات منها:

- الإشارة إلى المفهوم الأدق: توظيف الذي يعنى الاستفادة من كل ما هو متاح من امكانيات بشرية ومادية.

- الجمع بين الامكانيات البشرية والمادية حيث أن النوعين أهم أسس التخطيط الإعلامي السليم حيث لا يمكن الإعتماد على أحدهما دون الآخر.

- عدم قصر النظرة على الامكانيات المتوافرة حالياً وإنما التطلع والبحث والتخطيط للاستفادة مما سيتم توفيره أو المتوقع اتاحته من هذه الموارد مستقبلاً انطلاقاً من النظرة المستقبلية للتخطيط.

\* الإشارة إلى الأهداف الإعلامية التي تسعى كل خطة إلى تحقيقها وربطها بالسياسة الإتصالية والإعلامية التي توضع في ضوئها هذه الأهداف وتسمى وسائل الإعلام إلى تنفيذها.

\* الإشارة إلى ضرورة وأهمية الإستخدام الأمثل للامكانيات البشرية والمادية باعتبار أن إحدى سمات التخطيط تقليل الشاغل العشوائي.

### **ثانياً: عناصر التخطيط الإعلامي وخصائصه**

يقوم التخطيط الإعلامي بصفة عامة والتخطيط الإذاعي بشقيه السمعي والمرئي بصفة خاصة على مجموعة أساسية من العناصر لا تتم بدونها عملية التخطيط ويتسم بمجموعة من السمات من أهمها:

#### **( أ ) توفر المعلومات:**

لا تخطيط بدون معلومات ومن المعلومات الأساسية لبدء التخطيط الإعلامي:

- ضرورة توافر المعلومات الدقيقة بشأن الموارد المادية والامكانيات البشرية

- المتاحة عند بدء تنفيذ الخطة والتي مستتاح حتماً خلال فترة التنفيذ وموعد توافرها بالتحديد.
  - ضرورة توافر المعلومات عن الخطط القومية الشاملة والخطط الإقليمية والقطاعية.
  - تعداد وتوزيع السكان وفقاً لاحتاج التعدادات وتحديثها المستمر سنوياً وأهم ملامح النمو السكاني وخصائصه.
  - الأنشطة الاقتصادية والمجتمعية المختلفة التي تشكل اقتصاد الدولة.
  - الملامح الأساسية لمرافق الإعلام والاتصال والأنشطة المعاونة من وسائل وأجهزة الاتصال المباشر.
  - واقع التأهيل الأكاديمي والتدريب الإعلامي سواء على المستوى القومي أو الأقليمي أو المحلي.
  - واقع الصناعات المتصلة بالنشاط الإعلامي.
  - واقع ونتائج البحوث الإعلامية الأكاديمية والمهنية وتوثيقها.
  - تدفق المنتجات الإعلامية والثقافية والمصادر التي تعتمد عليها وسائل الإعلام.
  - واقع الإنتاج الإعلامي العربي والقطري بالقطاعين الحكومي والخاص.
  - المشكلات والقضايا الاجتماعية والثقافية بالمجتمع.
  - الجوانب التقنية لوسائل الإعلام.
- وإذا أخذنا الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون كنموذج نجد أن مصادر معلومات هذه الخطة ومراجعتها لعام ٢٠٠١/٢٠٠٠ هي<sup>(٢)</sup>:

- تصريحات وخطب السيد / رئيس الجمهورية والسيد رئيس الوزراء وبيان الحكومة عن عام الخطة.
- تصريحات السيد / وزير الإعلام بالصحف والإذاعات المسموعة والمرئية.
- تصريحات السيد / رئيس مجلس الأمناء والسادة رؤساء القطاعات.
- تصريحات السادة الوزراء والمحافظين والمستنرلين.
- آراء مختلف الكتاب في مختلف التخصصات بالصحف والمجلات الدورية.
- اتجاهات الرأي العام من خلال آراء الجماهير في مختلف الصحف.
- جلسات مجلس الشعب وطلبات الإحاطة والاستجوابات المناهضة بالتلفزيون.
- تقارير المتابعة الخاصة بالإدارة المركزية لبحوث المستمعين والمشاهدين التابعة لقطاع الأمانة العامة عن أنشطة كافة الخدمات المسموعة والمرئية.
- تقارير مجلسي الشعب والشورى بلجانتهما المتخصصة عن عام الخطة.
- إصدارات معهد التخطيط القومي من بحوث ودراسات عن عام الخطة.
- تقارير المجالس القومية المتخصصة عن عام الخطة.
- أهم ما صدر من كتب أو مجلات متخصصة حول موضوعات الخطة ومباحثها.
- الإصدارات الخاصة بالوزارات وقطاعات الدولة التي يتم تبادل المطبوعات بينهما وبين الإدارة المركزية للتخطيط.
- الإصدارات الخاصة بالهيئات والمؤسسات الإعلامية المصرية والعربية والأجنبية.

## (ب) وضع سياسة اتصالية واضحة:

إن السياسة الاتصالية هي: «مجموع المبادئ والمعايير التي تحكم نشاط الدولة تجاه عمليات: تنظيم وإدارة ورقابة وتقييم ومواصلة نظم وأشكال الإتصال المختلفة على الأخص منها: وسائل الاتصال الجماهيرى من أجل تحقيق أفضل النتائج الإجتماعية الممكنة فى إطار النموذج السياسى والإجتماعى والاقتصادى الذى تأخذ به الدولة.

### ١- ركائز مبدأ ديمقراطية الاتصال والنتائج المترتبة على الأخذ به فى السياسات الاتصالية والإعلامية<sup>(٣)</sup>:

إن الأساس الذى ينبغى أن تقوم عليه السياسة الإعلامية هو مبدأ ديمقراطية الاتصال الذى يتكون من ثلاث ركائز هي: الحق فى الاتصال، الانتفاع والمشاركة على النحو الآتى:

١/١- الحق فى الاتصال: ذلك أن "الإعلام" بمفهومه الاجتماعى نشأ لتلبية حاجة الإنسان إلى الاتصال، وهى حاجة إنسانية نشأت منذ نشوء المجتمعات البشرية، حاجة الفرد لكى يتصل بغيره من الأفراد، يتبادل معهم المعلومات والأفكار ويعبر عما فى نفسه، ويتلقى من الآخرين ما لا يعرف ويعطيهما ما يعرف، ثم حاجة الجماعة لتتصل بعضها ببعض الآخر لتحقيق نفس الأغراض، وتغير "وسائل الاتصال والتبليغ ونقل المعلومات لا يعنى تغيراً فى طبيعة هذه الظاهرة الاجتماعية، بل المفروض أن تطور هذه الوسائل يؤدى إلى تنمية هذه الظاهرة وبالتالي تنمية المجتمعات البشرية بذاتها.

ويستند "الحق فى الاتصال" إلى الحق الطبيعى للفرد فى أن "يتجمع" مع الآخرين، وأن "يعبر" عن نفسه، وأن "يعرف" بصرف النظر عن المصدر الذى تأتى منه هذه المعرفة. وينسحب هذا الحق من ناحية أخرى على المجتمعات والأمم

ويدخل البعض ضمن عناصر "الحق في الاتصال" حق الرد: أي الحق في الرد على المعلومات والأفكار التي أسندت إلى فرد أو مجتمع بعينه.

ومعروف أن مجموع العناصر التي يتكون منها هذا الحق - مما لا شك فيه - واردة في "الميثاق العالمي لحقوق الإنسان"، ولكن ارتباطها معاً في كيان واحد ومفهوم جيد من شأنه أن يعطى لها أبعاداً جديدة، وهي مازالت موضع نظر، وإن كانت قد تبلورت حتى الآن في عدد من الأفكار المبدئية من أهمها: الانتفاع والمشاركة.

**نشأة مفهوم الحق في الاتصال:** من المعروف أن دارسي إعلان مفهوم الحق في الاتصال لأول مرة عام ١٩٦٩، وبصيغ المفهوم مما أصابه من تفرعات منذ أعلنه جان دارسي حتى أن ثقل الجوانب الأخلاقية والسيكولوجية والسوسبولوجية والسياسية والثقافية التي اكتسبها منذ إعلانه تهدد باغراق الحق في بحر متلاطم من مطالب متضاربة واعتبارات لا صلة لها به.

ويمكن القول أن العناصر التي أوردها هنري هنطلي تشكل عناصر الحق العام في الاتصال وهي: حق الكلام، حق الإنسان في أن يستمع إليه، الحق في الحصول على رد، حق الرد، حق الاستماع، يضاف إليها ما أورده كوكا: حق الإنسان في أن يرى، وحق الإنسان في أن ينظر إليه، الحق في التعبير عن النفس كتابة أو طباعة، الحق في التعبير عن النفس بشكل من أشكال الفن والحق في الاختيار أو الحق في عدم تلقي الإعلام.

٢/١ - الانتفاع: بمعنى أن تكون وسائل الاتصال والمعلومات متاحة لكل فرد من أفراد المجتمع، فلا تكون احتكاراً للصفوة دون غيرها حتى لو كانت الصفوة أفقر على الافادة منها، ولا تكون وقفاً على سكان المدن دون سكان الريف أو البادية أو المناطق المعزولة، ولا يختص بها المتعلمون دون غيرهم من الأميين أو أشباههم، ولا تقتصر في التعبير عن فئة اجتماعية

متميزة وتهمل الفئات الأخرى سواء كان مصدر هذا التمييز هو الجنس أو العنصر أو اللغة أو الدين أو الانتماء السياسي.

وليس معنى ما سبق ألا تكون هناك وسائل أو رسائل متخصصة لأي فريق من هؤلاء، فهذا ادعى إلى مزيد من التواصل الاجتماعي بكل ما يحققه من أهداف اجتماعية ومعرفية، ولكن المقصود: هو إتاحة الوسائل وفرص الانتفاع بها لكل هذه الفرق لكي تتواصل فيما بينها ومع الآخرين، والعمل على عدم حرمان أي منها من هذا الحق.

ويؤدي الأخذ بهذا المبدأ - فيما يؤدي إليه من نتائج - إلى ضرورة مد شبكات المواصلات والاتصالات السلوكية واللاسلكية إلى كل التجمعات السكانية بأي طريق من الطرق التقنية الممكنة، وزيادة كفاءة شبكات توزيع الصحف والمطبوعات المختلفة ومحطات الإذاعة والتليفزيون، وذلك كله بطبيعة الحال وفق أولويات تحددها الظروف العامة والأماكن المادية والبشرية المتاحة أو التي يمكن إتاحتها خلال فترات زمنية محددة.

ومعنى الانتفاع بالاتصال - كذلك - توفير وسائل فرص التعبير الخاصة لكل المجتمعات المحلية أو المتميزة التي تربط بينها عوامل تحدد ذاتيتها سواء كانت جغرافية أو عرقية أو لغوية أو مصلحية أو مهنية.

٣/١- المشاركة: والمقصود بها في هذا الإطار تحقيق أكبر قدر من المشاركة العامة في العملية الاتصالية بحيث لا يقتصر دور الأفراد والفئات الاجتماعية المختلفة على مجرد التلقى للرسائل الإعلامية بل يمتد إلى المشاركة الإيجابية في التخطيط والتنفيذ أيضاً، ذلك أن فرض المادة من جانب وسائل الإعلام دون مشاركة فعالة من جمهور المتلقين يقوم على افتراض أن الجمهور قد "فوض" هذه الوسائل في التخطيط وتنفيذ ما يقدم له، وفي هذا امتحان لعقلية المواطن واستهانته بحاجاته ورغباته.

ان عمل الوسائل لابد أن ينطلق من "افتراض" آخر هو وجود عقد اجتماعي أو اتصال بين الجمهور والوسيلة تقدم الوسيلة بمقتضاه ما يحتاجه وما يرغب فيه، وبذلك تصبح العملية الاتصالية علاقة بين طرفين وليست عملاً منفرداً من جانب واحد.

وتؤدي المشاركة في العملية الاتصالية إلى زيادة فعاليتها وقوة تأثيرها فهي التي تضمن استجابة الوسائل والرسائل للاحتياجات الاتصالية والثقافية للفئات الاجتماعية المختلفة بحيث لا تنزل عن جماهير المتلقين - أهم عنصر في العملية الاتصالية - فالمشاركة هي التي تدعم الجهود القائمة بين القائمين بالاتصال والمتلقين، وبين هؤلاء، وبين الوسائل ذاتها، الأمر الذي يزيد من قدراتها الإقناعية، فهي لم تعد في نظر المتلقين ملكاً للصفوة وحدهم بل أصبحت ملكاً للجماهير كلها. وليست هناك صيغة معينة لهذه المشاركة، فالأمر يختلف باختلاف الظروف الاجتماعية ونوعية وسائل الاتصال: فهناك تجارب لكثير من الصحف العربية في إتاحة فرص التعبير الشعبية من خلال صفحاتها، أي المشاركة في تنفيذ الرسالة الإعلامية، وتجارب أخرى في إعداد برامج الإذاعة والتلفزيون وتنفيذها وتخطيطها وإدارة المؤسسات الإعلامية ذاتها.

وتعتبر بحوث الاتصال المتصلة بجماهير المتلقين وتحري رغباتهم واحتياجاتهم ومتابعة ما تتركه فيهم من آثار، وأخذ كل هذا في الاعتبار عند وضع السياسة التي تمسير عليها وسائل الاتصال المختلفة وصياغة ما تحمله من رسائل إعلامية، تعتبر شكلاً غير مباشر من أشكال المشاركة الشعبية.

٢- أهم النتائج التي تعرتب على الأخذ بمبدأ ديمقراطية الاتصال بركائزه الثلاث وتؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال:

يؤدي الأخذ بمبدأ ديمقراطية الاتصال بركائزه الثلاث في التطبيق العملي إلى عدد من النتائج تؤدي بطبيعتها إلى زيادة فعالية الاتصال ومن بين هذه النتائج:

١/٢ - الحد من السيطرة المبالغ فيها والتي تمارسها الحكومات على وسائل الاتصال المختلفة أو على صياغة الرسائل الإعلامية، بما يتيح مزيداً من التعبير عن الرأي والرأى الآخر ويطلق ملكات الابداع الفنى والفكرى - وبالتالي - ضبط الرقابة وسلطة المنع والمنع والإعتماد على احساس الأفراد والهيئات القائمة بالاتصال بمسئوليتها الاجتماعية فى اطار القوانين(\*) والمواثيق المهنية(\*\*).

٢/٢ - عدم تركيز وسائل الاتصال والإعلام فى العواصم والمدن الكبرى وتهينة المناخ المناسب لقيام ودعم وسائل اتصال محلية أو لخدمة المجتمعات ذات الطبيعة الخاصة.

٣/٢ - عدم تركيز سلطة اتخاذ القرار فى ايدى بيروقراطية بعيدة عن العمل الميدانى وعن الاحساس أو الاهتمام بالحاجات الاتصالية والثقافية لفئات المتلقين بوجه ارضاء السلطات الأعلى، ووضع النظم التى تكفل القدر المناسب من المشاركة الايجابية من جانب العاملين فى أنشطة الاتصال المختلفة فى التخطيط لها وتنفيذها.

٤/٢ - تعدد مصادر الإعلام والمعلومات، وذلك باتاحة الفرصة لخلق مصادر جديدة ومتنوعة يستطيع المتلقى أن يلجأ إليها للحصول على ما يريد من معلومات وأفكار، والقضاء القيود القانونية أو المادية التى تمنع المتلقى من الالتجاء إلى هذه المصادر سواء كانت محلية أو خارجية وبذلك تتاح له الفرصة لتكوين آرائه ومواقفه بطريقة انسانية بغير ضغوط من الالحاح بآراء معينة أو منع وصول آراء أو أفكار بديلة، كل هذا - طبعاً - فى حدود قواعد النظام العام للأداب المتعارف عليها فى المجتمع.

---

(\*) مثل القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩ بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى، وتعديلاته.

(\*\*) مثل ميثاق الشرف الإذاعى بجمهورية مصر العربية.



٢/٥ - الاهتمام بلوى الإحتياجات الخاصة والرسائل الإعلامية المناسبة لهم ووسائل الاتصال الأكثر قدرة على التعامل معهم، فسواء كانت الاعاقة حسية أم ذهنية أم حركية فهي لا تستطيع فى أى حال من الأحوال أن تطمس شخصية الفرد وتمنعه من إبراز مواهبه ومهاراته التبقية إذا وجد العناية الخاصة لتعنيها وصلها، ذلك أن المعاق طفلاً أو كهلاً هو مواطن له من الحقوق ما ضمه دستور ونظام مجتمعه لكل الأفراد من تكافؤ الفرص المتاحة فى ظل الديمقراطية وحقوق الانسان.

### ٣- الأبعاد العشرة للسياسات الاتصالية والإعلامية:

إن الهدف الأساسى من الاهتمام المتزايد باثارة قضية السياسات الإعلامية والاتصالية فى تناول التخطيط الإعلامى هو الدعوة إلى محاولة رسم سياسات مستقبلية، تتسم بالتكامل ووضوح الأهداف وتحدد المسارات وتوزيع المسئوليات، بالاستفادة من نتائج الممارسات السابقة والأهداف المحددة لمخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وتكمن أهمية رسم سياسات اتصال شاملة فى أنها الوسيلة المثلى لتحقيق قدر عال من الفعالية للممارسات الإعلامية المختلفة، وتغادى التناقض أو التكرار أو كليهما مما يؤدى إلى اهدار الموارد المالية والفنية والبشرية. وتوجد عشرة أبعاد للسياسات الإعلامية والاتصالية يمكن كحصرها على النحو الآتى<sup>(٤)</sup>:

٣/١ - البعد الإتصالى، وهو الذى يتناول الدور الذى يلعبه الاتصال لتلبية الإحتياجات بأشكالها المختلفة وعلى الأخص ما تعلق منها بالحق فى الاتصال فى إطار السياسة العامة للدولة وخط سير الاتصال ان كان رأسياً أو أفقياً ومدى ما يحققه من مشاركة.

٣/٢ - البعد الاجتماعى، وهو الذى يأخذ فى الاعتبار التركيب السكانى (الديموغرافى) القائم واتجاهاته فى المستقبل وتوزيع السكان جغرافياً على

أجزاء الوطن ومدى مراعاة النشاط الاتصالي لهذا التركيب والتوزيع ومدى ملائمته لاتجاهات المستقبل.

كما يدخل فى هذا البعد أشكال الاختلال القائم بالنسبة لمستويات التعليم المختلفة، وتوزيع الدخل وتوزيع السكان بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية والصحراوية.

٣/٣- البعد التشريعى، ويدخل فيه النصوص القانونية المتصلة بالنشاط الاتصالي أياً كان موقعها أو مصدرها، وسواء كانت هذه النصوص متضمنة فى الدستور أو القوانين العامة كقانون العقوبات أو القانون المدنى أو القوانين الخاصة كقوانين الصحافة وغيرها أو اللوائح والمذكرات التفسيرية وما يدخل فى هذا الإطار.

٣/٤- البعد الاقتصادى والمالى؛ ويتناول كيفية تمويل عمليات إنشاء وتشغيل مرافق الاتصال المختلفة وشكل إدارتها الاقتصادية.

٣/٥- البعد التنظيمى والإدارى لمرافق الاتصال ومؤسساته؛ ويتضمن أشكال التخطيط والمتابعة، والتنسيق بين مرافق الإعلام والاتصال المختلفة والمرافق الأخرى التى يتصل نشاطها بالاتصال كمؤسسات التربية والثقافة، ومدى اعتماد التخطيط وإدارة العمليات الاتصالية بشكل عام على بحوث الاتصال المختلفة.

٣/٦- البعد التكنولوجى؛ وهو يتناول أنواع التكنولوجيات الاتصالية المستخدمة، ومدى كفاءتها وملائمتها لتلبية الاحتياجات الإعلامية المستهدفة، وكذلك الظروف التى أدت إلى اختيار هذه التكنولوجيات أو تلك، والجهة صاحبة القرار ووسائل توطيد هذه التكنولوجيات والتدريب على تشغيلها وصيانتها والمؤسسات الخاصة ببحوث التكنولوجيا.

٧/٣- العهد الخاص بالمعلومات: ويتمثل فى شكل العلاقة بين نظم الإعلام والاتصال ونظم خدمات المعلومات سواء منها الموجهة لخدمة إدارة - المؤسسات الإعلامية أو تلك المتعلقة بإقامة قواعد معلومات بيلوجرافية وبنوك بيانات احصائية متخصصة، وكذلك مدى استخدام خدمات المعلومات لشبكات وقنوات الإتصال.

٨/٣- العهد المهني: والمقصود هنا الوسائل التى تتخذ فى اختبار المشتغلين بالاتصال، وتدريبهم ورفع مستواهم المهني، وكذلك التنظيمات والقواعد المتبعة لضبط السلوك المهني وحماية الإعلاميين.

٩/٣- العهد الاتصالي: ويتناول خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية وعلى الأخص ما تعلق منها بالتعليم النظامي وتعليم الكبار ومدى ملائمة النشاط الاتصالي وخدماته ومساهمته فى هذه الخطط.

١٠/٣- العهد الخاص بالبنى الأساسية المتصلة بالنشاط الاتصالي: كالمواصلات وشبكات الإتصال السلكية واللاسلكية والإتصالات الفضائية.

### (ج) تحديد الأولويات والأهداف:

يعتبر العنصر الثالث من عناصر التخطيط الإعلامى: تحديد الأولويات والأهداف العامة للخطة الإعلامية ووسائل الوصول إليها من خلال توجيه كافة الامكانيات صوب تحقيقها بحيث يتم توظيف الامكانيات البشرية والمادية المتاحة، أو التى يمكن أتاحتها خلال عام - أعوام - الخطة. وإذا أخذنا الخطة الإعلامية لاتحاد الإذاعة والتليفزيون لعام ١٩٩٠/٢٠٠٠ نجد أن أولوياتها تحدت على النحو الآتى (٥):

أستهدفت الخطة الإعلامية لعام ١٩٩٩/٢٠٠٠ مجموعة من الأولويات تم تحديدها وفقاً للمتغيرات العالمية والمحلية وخاصة ظاهرة العولمة، ليكون للإعلام المصرى الريادة دائماً والسبق فى ملاحقة تلك المتغيرات ومواكبتها وتفعيل آلياتها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع المصرى من ناحية، والمحافظة على هويته وتأهيله لمواكبة تلك الظاهرة فى مختلف المجالات من ناحية أخرى بصورة تحقق التوازن بين المحلية والاستفادة من العالمية.

وبناء على ذلك رصدت الخطة الإعلامية أولوياتها على النحو التالى:

١- الاهتمام بالمجازات الدولة وإلقاء الضوء على مشروعاتها العملاقة فى مختلف المجالات استكمالاً للنهضة الاقتصادية والتنمية التى تحبهاها مصر الآن.

٢- الاهتمام بالتنمية الاجتماعية باعتبارها تنصب على القوى البشرية فى المجتمع المصرى بمختلف شرائحه وخاصة الشباب، مع بيان تأثير العولمة فى مختلف مجالات التنمية وكيفية مواجهة هذا التحدى والاستفادة منه مع الحفاظ على هويتنا وأصالتنا وخاصة فى المجال الثقافى.

٣- الاهتمام بالمشكلات والقضايا الاجتماعية التى تعوق عملية التنمية المستدامة التى تتبناها مصر الآن من أجل الدخول إلى القرن القادم وكيفية معالجتها إعلامياً، وأهمها: مشكلة الأمية، البيئة، بالإضافة إلى كيفية التأهب لمواجهة الأزمات والكوارث.

وتختلف أولويات الخطة الإعلامية لعام ١٩٩٩/٢٠٠٠ عن خطة العام التالى حيث تم تحديد الأولويات المتصلة بعام الخطة ٢٠٠٠/٢٠٠١ على النحو الآتى:

- الإهتمام بقضية البحث العلمى والتقدم التكنولوجى فى مصر فى مختلف جوانب الحياة بعد شىوع ظاهرة العولة فى مختلف المجالات والاهتمام بصناعة البرمجيات.

- القضية السكانية وضرورة التصدى لها بحلول علمية.

- مشكلة الأمية ومواجهتها من أجل القضاء على جذورها لأنها تعوق التنمية.

- مشكلة البيئة وما يتفرع عنها من مشكلات بيئية وصحية.

- قضية حقوق الانسان ومدى حرص مصر عليها فى مواجهة المفرضين مع التركيز على الحفاظ على هويتنا واستقرارنا الداخلى.

- تحسين صورة المرأة بعد اشياء وتشكيل المجلس القومى للمرأة والدعوة لتمسكها بحقوقها فى المجتمع.

- حماية الطفل المصرى ونماؤه بعد تبني القيادة السياسية للعقد الثانى للطفولة فى مصر.

وتم صياغة الأولويات المستهدفة كمخرجات من الخطة الإعلامية لاتحاد الإذاعة والتليفزيون وتوزيعها على احدى عشر خطة طبقاً للقطاعات التنفيذية على النحو الأتى: خطة قطاع الهندسة الإذاعية، خطة القطاع الإقتصادى، خطة قطاع الإنتاج، خطة شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات، خطة قطاع الأخبار، خطة قطاع القنوات الفضائية، خطة قطاع قنوات النيل المتخصصة، خطة قطاع الإذاعة، خطة قطاع التليفزيون، خطة قطاع رئاسة اتحاد الإذاعة والتليفزيون، وخطة قطاع الامانة العامة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون.

وتتضمن خطة كل قطاع الأهداف التى تسعى الخطة إلى تنفيذها وعناصر تنفيذ أهداف هذه الخطط فى هذا القطاع.

#### (د) التخطيط الإعلامي عملية مستمرة:

إن التخطيط الإعلامي عملية مستمرة لا تنتهي بوضع الخطة، حيث يشبع الخطة خطط لاحقة مبنية على الخطط السابقة، إذ لابد من تتابع الخطط في إطار التخطيط طويل المدى ومقتضياتها. بالإضافة إلى متابعة الخطط الموضوعية أثناء وبعد تنفيذها، واكتشاف المعوقات التي تقف أمام التنفيذ، ودراسة سبل التغلب عليها من ناحية وتحاشيها في الخطط المستقبلية من ناحية أخرى، كما يتم قياس آثار الخطة الإعلامية من خلال التصنيف البرامجي اليومي والأسبوعي والشهري، والذي يمتد إلى دورة برامجية كاملة حتى يتمشى إدخال التعديلات المناسبة في الخطط التالية لتتلائم مع السياسات والخطط الإعلامية الموضوعية وتحقق أهدافها.

#### (هـ) التخطيط الإعلامي عملية متكاملة:

إن التخطيط الإعلامي عملية متكاملة، فلا تقتصر عملية التخطيط الإذاعي - على سبيل المثال - على البرامج - وإن كانت هي المجال الأساسي لها - وإنما تمتد إلى النواحي الهندسية والتدريبية والمالية حيث يستلزم التخطيط الإذاعي وضع خطة رئيسية للبرامج ترتبط بها مجموعة من الخطط المعاونة في المجالات الأخرى بالإضافة إلى مجموعة الخطط التفصيلية المتفرعة عن الخطط العامة أو الخاصة بقطاعات العمل المختلفة، كما ينضج من استعراض مستويات الخطة الإعلامية لاتحاد الإذاعة والتليفزيون على النحو الآتي:

#### هـ/١- الخطط المعاونة في المجالات الأخرى غير البرامج:

تشتمل الخطط الإعلامية لاتحاد الإذاعة والتليفزيون العديد من الخطط الإعلامية غير البرامجية التي بدونها لا يمكن ظهور هذه البرامج بالمستوى المطلوب ومنها:

- خطة قطاع الهندسة الإذاعية.

- خطة القطاع الاقتصادي.

- خطة قطاع الإنتاج.
  - خطة شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات.
  - خطة التدريب.
  - خطة بحوث المستمعين والمشاهدين.
- وإذا درسنا بعض نماذج هذه الخطط يتبين أنها أساسية وبدونها لا تصل الرسالة الإعلامية للجمهور المستهدف فعلى سبيل المثال تستهدف الخطة الهندسية لتحقيق ثلاثة أهداف هي:
- مواكبة الإحتياجات الإعلامية الإذاعية والتليفزيونية للوصول بالرسالة الإعلامية إلى المستمع والمشاهد فى اطار ملائم فى جميع المناطق المستهدف محلياً واقليمياً وعالمياً.
  - تقديم الجديد من الامكانيات التكنولوجية الحديثة بهدف تطوير الخدمات الإعلامية شكلاً ومضموناً.
  - تعزيز امكانيات التدريب الهندسى والبحوث الهندسية فى مجال الإذاعة والتليفزيون، لمواكبة التطور التكنولوجى التطبيقى المتسارع من أجل كوادى هندسية قادرة على التعامل مع الأجهزة الجديدة.
- وتنقسم الخطة الهندسية إلى خطط مشروعات الارسال، خطط مشروعات الاستكمال، خطط مشروعات التوسع والتجديد، خطط مشروعات الاستديوهات، وخطط امتداد مبنى ماسبيرو ومشروع منشآت اتحاد الإذاعة والتليفزيون بالسادس من أكتوبر، ومشروع الإذاعة والتليفزيون الاقليمى.
- ونقدم فيما يلى نموذجاً موجزاً من وسائل تنفيذ أحد أنواع هذه الخطط النوعية
- الهندسية - وهى خطة مشروعات الإحلال والتجديد:

\* ٨ محطات تليفزيون بالوجه القبلى.

\* محطة إذاعة موجة متوسطة ١٠ ك وات متنقلة يحلايبه.

\* محطة تليفزيون ٤٠ ك وات (١٠) بالمحلة الكبرى.

\* محطات إذاعية صغيرة ببورسعيد، القبة، سفاجا، الغردقة، والقصر

\* معاتيج تحويل الهوائيات لمحطات الموجة القصيرة بأبيس.

\* الشبكة الرقمية لشمال سيناء (الاسماعيلية - رفح).

#### ٢- المخطط البرامجية التفصيلية:

ومن نماذج ذلك خطة الرسوم المتحركة المستهدفة لعام ١٩٩٠/٢٠٠٠ بقطاع

الإنتاج:

- إنتاج سبعة مسلسلات رسوم متحركة هي: أحلام صغيرة (١٠ حلقات)،

آدم وحوا (٢٣ حلقة)، بسمة آخر شقاوة (٥ حلقات)، حابي (٥

حلقات)، صندوق الدنيا (١٠ حلقات)، مغامرات عمرو (١٠ حلقات)،

ومغامرات ربهام (١٥ حلقة).

- إنتاج ثلاث أغنيات هي: من الأهم، أهلاً بالعيد، وسبعة رمضان.

#### (و) التنسيق:

ضرورة التنسيق بين المخطط الإعلامية للقطاع الواحد كالتنسيق بين المخطط

الإذاعية للمحطة الواحدة، وبينها وبين خطط المحطات الإذاعية الوطنية الأخرى وبين

المخطط الإذاعية بوجه عام وبين خطط وسائل الإعلام المختلفة.

وتتولى إدارة التنسيق وضع وتصميم هيكل البرامج بناء على ما يصلها من

اللجنة العليا للبرامج من خلال ترتيب ظهور البرامج في شكل ونسق معين خلال

فترة الإرسال وتراعى فيه ظروف المستمع أو المشاهد وعادات الناس وهي تختلف من

خدمة إذاعية أو تليفزيونية إلى أخرى ومن مكان لآخر، وتراعى التوازن في ترتيب

العقرات، والحرص على عدم التعارض بين المواد المذاعة في الوقت نفسه.



ولذلك توجد فى محطات الإذاعة وقنوات الليغزيون إدارة للتنسيق تضم عدة شعب منها: شعبه البرنامج الأسبوعى، وشعبة البرنامج اليومى، ومكتبة الإحتياطى، ومكتبة التنفيذ، وشعبة التنفيذ، وشعبة الموسيقى. الخ. (توجد نماذج باللاحق للخريطة الهرامجية، البرنامج الأسبوعى، البرنامج اليومى، البرنامج الإحتياطى...).

ومن أهم أعمال التنسيق التى تقوم بها إدارة التنسيق فى الإذاعة المصرية على سبيل المثال ما يلى:

- اعداد واصدار البرامج اليومية للشبكات الإذاعية المختلفة.
- تنسيق إذاعة الأغانى بين الشبكات الإذاعية.
- اصدار التعديلات الإذاعية لجميع الشبكات.
- تجهيز أشرطة البرامج ذات الصفة الطارئة تمهيداً لإذاعتها.
- تجهيز أشرطة برامج المناسبات تمهيداً لإذاعتها.
- اخطار الإدارات المختلفة المختصة بنقل الإذاعات الخارجية لعمل الترتيبات اللازمة للإذاعة.
- التنسيق بين طلبات الشبكات المختلفة للتسجيلات الخارجية واعداد التسجيلات الخارجية بالأشرطة الخاصة بالإذاعات الخارجية(\*).
- اعداد استمارات إذاعة أشرطة البرامج المذاعة على الهواء لجميع الشبكات(\*).
- حجز الاستوديوهات الإذاعية للشبكات واستديوهات المراسلين.
- إعداد القوائم للإنتاج الإذاعى التى يمكن تسويقها وارسالها لقطاع الشئون المالية والاقتصادية.

---

(\*) توجد نماذج لاستمارات التنسيق فى النماذج التطبيقية فى نهاية هذا الجزء من الكتاب.

- اختيار المواد الموسيقية التى تناف بين فقرات البرامج من واقع الأرشيف المعد لذلك.

- إعادة نقل الأغاني والموسيقى القديمة من الأسطوانات الأصلية على الأشرطة.

- استخراج الاسطوانات المطلوب إداعتها وإرسالها إلى استديوهات الهواء طبقاً لما هو مدرج على البرنامج اليومى.

- حجز الإذاعات الخارجية المنقولة على الهواء وحجز الخطوط اللازمة لذلك واطار المذيعين بجهة الإذاعة الخارجية وموعدها واطار غرفة المراقبة الرئيسية لنقل الإذاعة الخارجية بعد إصدار التعديلات اللازمة.

- حصر الدوائر الإذاعية مع "خدمة الراديو" بهيئة المواصلات السلوكية واللاسلكية لمراسلينا فى الخارج وذلك فى حالة وجود المسئولين بالخارج فى مهام رسمية أو زيارات السيد رئيس الجمهورية للدول الخارجية.

#### ( ز ) الإطار الزمنى للخطة:

يتم التخطيط الإعلامى بصفة عامة، والإذاعى والتليفزيونى بصفة خاصة، فى إطار زمنى معين، فلابد من تحديد الإطار الزمنى للخطة وفقاً للظروف ونوعية الأهداف المطلوب تحقيقها.

وقد يكون الإطار الزمنى خمس أو ثلاث سنوات، ولكن الإطار الغالب على الخطط الإعلامية هو الخطط السنوية التى تقسم إلى دورات برامجية عادية وخاصة، وتكون الدورات البرامجية العادية مدتها ثلاثة أشهر، والدورات الخاصة - كدورة برامج شهر رمضان المبارك - تكون مدتها شهر واحد.

ويأخذ إتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى بالتخطيط السنوى حيث يصدر رئيس مجلس أمناء إتحاد الإذاعة والتليفزيون فى أول يولييه من كل عام قراراً يتضمن فى

مادته الأولى العمل بالخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون للعام الذي يبدأ من الأول من يوليو كل عام بعد الاطلاع على القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩ في شأن اتحاد الإذاعة والتلفزيون، وعلى موافقة مجلس أمناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون.

ولقد أشارت نتائج دراسة مبدئية أجريتها للمجلس العربي للطفولة والتنمية حول التخطيط لبرامج الأطفال الإذاعية في ١٣ دولة عربية<sup>(٧)</sup> حول الإطار الزمني للخطط أن أهم الأساليب المتبعة في التخطيط لبرامج الأطفال الإذاعية في الدول العربية عينة الدراسة هي: التخطيط لدورة إذاعية واحدة (٧٢.٧٪)، والتخطيط السنوي (٣٦.٣٪).

وتبين من دراستنا الثانية حول برامج الأطفال التلفزيونية في ١٣ دولة عربية أن هذه الأساليب هي: التخطيط لدورة برامجية واحدة (٤١.٧٪)، التخطيط السنوي (٢٥٪)، والتخطيط للموضوعات الجديدة في الدورات البرامجية (١٦.٧٪).

### (ح) المرونة:

ضرورة توافر أكبر قدر ممكن من المرونة في الخطة الإعلامية حتى لا تنهار أمام الظروف الجديدة، ويمكن وضع خطط بديلة مقدماً لمواجهة الظروف المحتملة أو المتوقعة فمن الضروري أن تشمل عملية التخطيط البحث عن البدائل واختيار أفضلها بما يتلائم مع الأهداف الموضوعية.

ولذلك يستلزم التخطيط الإعلامي الفعال تحليل توقعات المستقبل والتخطيط لها، لتعاشي وقوع أية اضطرابات في الخطة الإعلامية حيث يؤدي أخذ التوقعات والاحتمالات المستقبلية بعين الاعتبار عند التخطيط الإعلامي إلى توفير الكثير من الوقت والجهد عند وقوعها، ولذلك تتصف الخطط الإعلامية بالمرونة من ناحية ووضع الخطط البديلة من ناحية أخرى<sup>(٨)</sup>.

ويزداد ضرورة مراعاة المرونة فى الخطط فى الخدمات الإعلامية بصفة عامة وفى الخدمات الإعلامية الجديدة بصفة خاصة حيث تواجه العديد من المتغيرات التى يصعب التنبؤ بها ولذلك تضمنت الخطة التنفيذية لقطاع القنوات الفضائية المصرية - على سبيل المثال - محورين متوازين هما<sup>(٩)</sup> :

المحور الأول: ويتميز بالاستمرارية الدورية وينبنى على تعظيم ايجابيات وانجازات قنوات القطاع الفضائى ومعالجة ما قد يكون قد ظهر من سلبيات.

المحور الثانى: المرونة التخطيطية لتغطية المستجدات فى كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والرياضية والأدبية والإعلامية.

ويعود ضرورة انصاف التخطيط الإعلامى بالمرونة إلى أن التخطيط البرامجى على سبيل المثال يتعامل مع عناصر شديدة الحيوية يستحيل التنبؤ بكل أبعادها وتفصيلها بشكل مؤكد، وإذا كان التخطيط مبنى على معلومات، فإن ظهور معلومات جديدة أو أحداث طارئة أو اضافية أو تفصيلية يوجب التعديل، لذلك يجب أن يتمتع التخطيط البرامجى بالالتزام وفى الوقت نفسه بالمرونة التى تمكنه من التكيف والمواءمة مع الظروف الطارئة.

#### (ط) المشاركة:

إن ضمان أكبر قدر من المشاركة فى صياغة أهداف الخطة وإعدادها، يستلزم على قيادات المؤسسة الإعلامية عرض الخطوط العريضة للخطة الإعلامية وأهدافها ووسائل تنفيذها على القيادات الأدنى مع إيجاد الأساليب التى تضمن أن تعود الخطة إلى القيادة الأعلى متضمنة الاقتراحات المختلفة لهذه القيادات

وما لا شك فيه أن هذه المشاركة من العاملين بالمؤسسة الإعلامية، بل وجمهورها - إن أمكن - من شأنها أن تؤدي إلى زيادة فعالية الخطط الإعلامية وتحقيق أهدافها حيث تؤدي هذه المشاركة إلى تدعيم الجسور القائمة بين القائمين بالتخطيط والإعلاميين والجمهور المستهدف<sup>(١٠)</sup>.

وتعتبر بحوث الإعلام - خاصة التي تجرى على القائمين بالاتصال والجمهور المستهدف - من أهم الأساليب التي تزيد من المشاركة في التخطيط الإعلامي، إلا أن نتائج البحوث الأكاديمية التي أجريت على القائمين بالاتصال أشارت إلى قلة المشاركة في وضع الخطط الإعلامية من قبل القائمين بالاتصال أو الجمهور المستهدف.

ولقد أشارت دراسة ميدانية أجريتها للمجلس العربي للطفولة والتنمية حول برامج الأطفال الإذاعية في ١٣ دولة عربية إلى وجود لجان استشارية لبرامج الأطفال في ٤١,٧٪ من الدول عينة الدراسة ومن أهم اختصاصات هذه اللجان: التخطيط لبرامج الأطفال (٣٨,٥٪)، متابعتها وتقييمها (٣٨,٥٪)، إجراء البحوث التحليلية والميدانية (٢٣٪)، وتبين وجود تخطيط لبرامج الأطفال في ٩٣,٣٪ من الدول عينة الدراسة وأهم الجهات التي تتولى مسئولية التخطيط: مقدموا برامج الأطفال ومعديها ومخرجيها (٤٦,٦٪)، مراقبة أو إدارة برامج الأطفال (٤٠٪)، وإدارة مركزية متخصصة في التخطيط (٦,٧٪) (١١).

وتبين من دراستنا الميدانية الثانية حول برامج الأطفال التلفزيونية في ١٣ دولة عربية أن ٩٣,٣٪ من الدول العربية عينة الدراسة تخطط لبرامج الأطفال التلفزيونية، وبشارك في هذا التخطيط: إدارة برامج الأطفال (٣٥٪)، كبار المسؤولين عن برامج الأطفال (٢٠٪)، مقدموا برامج الأطفال ومعديها ومخرجيها (٢٠٪) وإدارة مركزية متخصصة في التخطيط (١٥٪) (١٢).

### (ي) متابعة الخطة الإعلامية:

ضرورة متابعة الخطة حيث تعمل المتابعة على تحقيق هدفين رئيسيين الأول: ضمان تنفيذ الخطة باكتشاف معوقات التنفيذ وإزالتها أولاً بأول، والثاني: قياس الآثار الناتجة عن التنفيذ لمعرفة مدى مطابقتها للتصورات الخاصة في أذهان واضعي الخطة وفق ما تبين من آثارها.

وتوجد أساليب ووسائل عديدة لتابعة الخطط الإعلامية من أهمها الأساليب المستخدمة في متابعة خطط الإذاعة والتلفزيون في مصر، حيث يتم تطبيق وتقييم البرامج من خلال (١٣)؛

١- المتابعة القطاعية وتنتم على مستوى قطاعات. الإذاعة، التلفزيون، الأخبار، وقطاع الهندسة الإذاعية.

٢- المتابعة المركزية: من خلال الإدارة المركزية للمتابعة وبحوث المستمعين (بالنسبة للإذاعة)، والإدارة المركزية للمتابعة وبحوث المشاهدين (بالنسبة للتلفزيون).

٣- المتابعة العليا من خلال مجلس أمناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون ولجانته المتخصصة النائمة: مثل لجنة البرامج المرئية، لجنة البرامج المسموعة، اللجنة الدينية، اللجنة... إلخ.

وتختص متابعة برامج التلفزيون - على سبيل المثال - بالعديد من المهام منها (١٤)؛

- دراسة مدى غشى البرامج والمواد المناعة على القنوات التلفزيونية مع السياسة العامة للدولة والخطط الإعلامية في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية... إلخ.

- متابعة مدى التزام البرامج التلفزيونية بالاخلاقيات الواردة في ميثاق الشرف الإعلامي ومدى التزام القنوات التلفزيونية بالأهداف المناطة بها سواء كانت قومية أو ثقافية أو دينية... إلخ.

متابعة التزام القنوات التلفزيونية بالبرنامج اليومي من حيث: التوقيت والمقررات الواردة به في ضوء الخطة العامة المعتمدة لبرامج قطاع التلفزيون.

وتختص متابعة الإذاعة بالمهام نفسها من حيث متابعة برامج الشبكات الإذاعية المختلفة.

- ويعتبر - في رأينا ومن خلال خبراتنا العملية والعلمية - تصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون - بمواعيده ومراحله المختلفة - أفضل الأساليب العلمية لمتابعة مدى الالتزام المرحلي والنهائي بالخطط الإعلامية (انظر وحدة التصنيف).

#### (ك) خصائص أخرى:

وتوجد العديد من الخصائص الأخرى للتخطيط الإعلامي منها:

- ضرورة أن يكون التخطيط على مستويات مختلفة بأعداد خطة عامة ومجموعة أخرى من الخطط الفرعية التي تتناول تفصيلات العمل في القطاعات المختلفة.

- تبنى مفهوم أن التخطيط الإعلامي عمل علمي إيجابي مقصود وليس مجرد آمنيات أورد فعل للأحداث.

- قيام التخطيط الإعلامي على اعتبارات التجدد والتغير ودينامية المجتمع وتطور حاجات الأفراد والجماعات، ومن هنا تبين أهمية ضرورة توفر قدر من البيانات التنبؤية القائمة على أسس علمية.

- يتطلب التخطيط الإعلامي عمال التفكير الرقسي والتخيل لما هو معقول في حدود الامكانيات والأهداف العامة والنوعية للوسيلة الإعلامية ورغبات جمهورها.

#### ثالثاً: أهم الصعوبات التي تواجه التخطيط الإعلامي في الدول النامية:

تواجه التخطيط الإعلامي بصعوبة عامة والتخطيط الإذاعي بشقيه المسموع والمرئي بصفة خاصة مجموعة من الصعوبات في الدول النامية منها<sup>(١٥)</sup>:

١- عدم اشراك مخططي الإعلام في عملية التخطيط التنموي.

٢- عدم الاستعانة بالمخططين الإعلاميين عند وضع السياسات العامة والسياسات الإعلامية حيث تأتي الخطط التي توضع لوسائل الإعلام في مرحلة متأخرة وتهدف فقط إلى نشر معلومات أو أفكار محددة.

٣- قد لا يعرف المخططون تماماً - بسبب نقص الأبحاث - احتياجات الجماهير المستهدفة واتجاهاتها ورغباتها وعادات وأنماط تعرضها لوسائل الإعلام، فهناك نقص شديد في أساليب نقل احتياجات الجماهير إلى مخططي التنمية والإعلام وفي بعض الأحوال قد لا يكون لدى المخططين استعداد لاستخدام تلك المعلومات حتى أن وجدت.

٤- وجود اختلاف بين ما يريده الناس على مختلف المستويات وما يحتاجون إليه، فقد لا يستطيع الناس التعبير عن احتياجاتهم، وعلى المخططين أن يسبقوهم ويعملوا على بلورة الاحتياجات التي قد يعجز الجمهور عن التعبير عنها.

٥- نقص الاتصال بين الإعلاميين الممارسين والباحثين الأكاديميين حيث أكدت العديد من الدراسات الميدانية ذلك، مما يدعو إلى إيجاد قنوات تحقق هذا الاتصال المفيد للعمل الإعلامي.

٦- الحاجة إلى تبسيط نتائج البحوث حتى تصبح أكثر فائدة للعاملين في المجال الإعلامي، حيث تبين نفرة الاستفادة من الدراسات الأكاديمية التي نزل حبيسة أدراج ورفوف المكتبات لكبر حجمها من ناحية، وعدم السماح - في أحوال كثيرة - بالإطلاع عليها من ناحية أخرى، كما أن البحوث التي تجريها المؤسسات الإعلامية لا يعرف الممارسون الكثير عن نتائجها وتظل الاستفادة منها محدودة في تطوير الأداء الإعلامي.



٧- عدم وجود تنسيق سواء بين نشاطات المؤسسات الخدمية المختلفة التي تستعين بوسائل الإعلام، أو بين الوسائل الإعلامية نفسها وبين الخدمات المتعددة لوسيلة واحدة كالإذاعة في حالة تعدد المحطات الإذاعية.

٨- إغفال الإعلام المحلي وأساليب الاتصال الأفقي بين المواطنين والتركيز على أساليب الاتصال الرأسية المركزية مما يؤدي إلى إغفال احتياجات الجمهور المحلي وبالتالي اختلال خطط الاتصال من أجل التنمية.

## مصادر الفصل السادس ومراجعته

### (١) للاستزادة حول تعريف التخطيط الإعلامي:

- ابراهيم امام الإعلام والاتصال بالجمهور. (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٦٩)، ص ٣٦١.
- حميد جاعد محسن التنمية والتخطيط الإعلامي في العراق. (بغداد: دار الرشيد، ١٩٧٩)، ص ١٦٤.
- حميد جاعد محسن. التخطيط الإعلامي: المفاهيم والاطار العام. (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٨)، ص ١٠٧.
- رمضان حسن مبروك. «التخطيط الإعلامي في الدول النامية»، رسالة ماجستير (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٧٦) ص ١٥٥.
- سعد لبيب. دراسات في العمل التلفزيوني العربي. (بغداد: مركز التوثيق الإعلامي، ١٩٨٤)، ص ٢٨.
- سعد لبيب. «محاضرات في التخطيط الإعلامي»، غير منشور. (القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٨٣).
- سمير محمد حسين. الإعلام والاتصال بالجمهور والرأي العام. (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤)، ص ٣٧٣.
- عاطف عدلي العبد. التخطيط الاتصالي في: عدلي رضا، عاطف العبد. «مذكرات في إدارة المؤسسات الإعلامية» غير منشور (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٥/٨٤)، ص ١٨.
- عاطف عدلي العبد. التخطيط الإعلامي: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية. مرجع سابق. ص ص ٢٠-٢٣.
- عاطف عدلي العبد. مذكرات في التخطيط الإعلامي. (القاهرة: دار الهاني، ١٩٨٨)، ص ص ٢٤٩ - ٢٥٠.
- عاطف عدلي العبد. «التخطيط الإعلامي: مدخل عام، في:» دورة تنمية المهارات الإدارية للمدير، الدوائر بوزارة الإعلام العمالية بنادي الصحافة. غير منشور (مستط. وزارة الإعلام، ١٩٩٢) ص ١٠.

(٢) اتحاد الإذاعة والتلفزيون. الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون لعام ٢٠٠٠/٢٠٠١ (القاهرة: الاتحاد، يوليو ٢٠٠٠).

(٣) للاستزادة حول مبدأ ديمقراطية الاتصال بركاته الثلاث: الحق في الاتصال، الانتفاع، والمشاركة أنظر المراجع الآتية:

- جمال العطيمى. الحق في الإعلام في: قضية التخطيط الإعلامى في الوطن العربى مرجع سابق. ص ٦٩ - ٨٠.

- عواطف عبد الرحمن. قضايا اعلامية معاصرة. (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٧)

- حق الاتصال في إطار النظام الإعلامى الجديد: أبحاث ودراسات قدمت إلى الندوة العربية لحق الاتصال بمغداد ٢٦ - ٣٠/٩/١٩٨١ (بغداد: وزارة الثقافة، ١٩٨٢). ص ٣٦٦.

- الإعلام العربى حاضرا ومستقبلا. (تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٧).

- سعد لبيب. الإعلام والثقافة والتنمية في إطار السياسات الإعلامية. في: الحلقة الدراسية الثالثة لأبحاث الإعلام في مصر: الإعلام والثقافة ٢٨ - ٣١/٥/١٩٨٣، (القاهرة: المركز القومى للأبحاث الاجتماعية والجنائية، ١٩٨٣).

- صلاح عبد القادر. حول السياسة الإعلامية والثقافية في إطار العهدين العربى والقومى: في الحلقة الدراسية الثالثة لأبحاث الإعلام في مصر. مرجع سابق. ص ١٢.

- عاطف عدلى العبد. التخطيط الإعلامى: الأسس النظرية والتبذؤج التطبيقيه. (القاهرة: دار الهانى، مارس ٢٠٠٠) ص ٤٠ - ٤٨.

- يحيى أبوبكر. العهد الإقليمى وشبه الإقليمى في السياسة الإعلامية في الحلقة الدراسية الثالثة لأبحاث الإعلام في مصر. مرجع سابق. ص ٨.

- Unesco. Intergovernmental Conference on Communication Policies In the Arab States: Final Report. 19 - 23/7/1987.

- Unesco. Toward Realistic Communication Policies. 1977.

- Unesco. National Communication Systems: Some Policy Issues and Options. 1977.

وللاستزادة حول موائيق الشؤف الإعلامية القطرية والعربية والإسلامية أنظر تجميع لها في كتابنا:

- عاطف عدلى العبد- التبادل الإخبارى التلفزيونى العربى: أهميته، وأهمه، مشكلاته، ومستقبله. (القاهرة: دار الهانى للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٩).

(٤) سعد لبيب. الإعلام والثقافة والتنمية في إطار السياسات الإعلامية. مرجع سابق. ص ٨.

وللاستفادة حول واقع السياسات الإعلامية في الدول العربية أنظر المراجع الآتية:

- جيهان أحمد رشي. سياسات الاتصال في دولة الإمارات العربية المتحدة. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤).

- مازن العرموطي. سياسات الاتصال في الأردن. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤). ص ٣٦

- محمود الشريف. سياسات الاتصال في قطر. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤). ص ٢٩.

- نبيل الدجاني، باسمه عيّد. سياسات الاتصال في لبنان. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤). ص ٥٣.

- هادي نعمان الهيتي. سياسات الاتصال في العراق. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤). ص ٥٩.

(٥) للوقوف على اختلال أولويات المخطط الإعلامية من عام إلى آخر أنظر الخطة الإعلامية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري:

• اتحاد الإذاعة والتلفزيون. الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون لعام ١٩٩٠/٢٠٠٠. (القاهرة: مطابع الإهرام التجارية، ١٩٩٩). ص ٩.

- اتحاد الإذاعة والتلفزيون. الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون لعام ٢٠٠١/٢٠٠٠. (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ٢٠٠٠). ص ١٠٠٩.

(٦) اتحاد الإذاعة والتلفزيون. «الهيكل التنظيمي والاختصاصات التفصيلية لاتحاد الإذاعة والتلفزيون». غير منشور. (القاهرة: الاتحاد، د.ت) ص ص ٢٥ - ٢٦.

(٧) عاطف عدلى العبد. الطفل العربي بين وسائل الإعلام وأجهزة الثقافة: دراسة ميدانية في ١٣ دولة عربية. (القاهرة: المجلس العربي للطفولة والتنمية، ١٩٨٨).

٨- عفاف عبد الجواد طه. التخطيط البرامجي في التلفزيون المصري: دراسة مقارنة بين الأهداف والممارسات». رسالة دكتوراه. (القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٩٨).

(٩) اتحاد الإذاعة والتلفزيون. الخطة الإعلامية العامة للاتحاد عام ١٩٩٠/٢٠٠٠. مرجع سابق. ص ٢٦٩.

(١٠) عاطف عدلى العبد. التخطيط الإعلامي: الأسس النظرية والنسائج التطبيقية. مرجع سابق. ص ٢١.

(١١) عاطف عدلى العبد. الطفل العربي بين أجهزة الثقافة ووسائل الإعلام. مرجع سابق. ص ١٤٠ - ١٧٣.

(١٢) المرجع السابق. ص ص ٢٨٢ - ٢٨٦.

(١٣) اتحاد الإذاعة والتلفزيون. والهيكل التنظيمي لاتحاد الإذاعة والتلفزيون ونطاقاته والاختصاصات التفصيلية». غير منشور. متعدد الترقيم.

(١٤) المرجع السابق.

(١٥) سعد لبيب. دراسات في العمل التلفزيوني العربي (بعداد مركز التوثيق الإعلامي لدولة الخليج العربي، ١٩٨٤) ص ٢٨.

- سعد لبيب. التخطيط التلفزيوني في دول الخليج. (الرياض: جهاز تلفزيون الخليج، ١٩٨٥) ص ١١ - ١٢.

- ابراهيم امام. مرجع سابق. ص ٢٦١ - ٢٦٢.

- عبد العزيز العنّام. مدخل في علم الصحافة: الجزء الثاني: التخطيط للبرامج الإذاعية. (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٣) ص ١١٨ - ١٢١.

- جيهان أحمد رشتي. التنميق والتكامل في مجال التخطيط الإعلامي على المستوى الوطني. في: قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي (القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٠) ص ٨٤ - ٨٦.



## **الفصل السابع**

### **مقومات التخطيط الإعلامي (\*)**

---

(\*) إعداد: أ.د. عاطف عدلى العبد





توجد ثلاثة معومات رئيسية للتخطيط الإعلامي هي: البحوث، التدريب،  
ووجود هيئة تخطيط مركزية على النحو الآتي:

### أولاً: البحوث

تعتبر البحوث أهم المقومات الرئيسية للتخطيط الإعلامي حيث ينبغي أن يقوم  
التخطيط على معرفة بالمجتمع من حيث: امكانياته، واحتياجاته، ورغباته، كما  
تعتبر البحوث رجع الصدى الذي يحتاج إليه المخطط، ولذلك يضمن التطور المستمر  
للبحوث الإعلامية فاعلية التخطيط<sup>(١)</sup>. ولم تعد البحوث الإعلامية التي تبنى  
عليها الخطة مقصورة على الرسالة وحدها، حيث أصبح الاتجاه الحديث ينظر إلى  
الموقف الإعلامي ككل بعناصره المتعددة. كالمرسل، والمستقبل، والرسالة، ووسيلة  
الإعلام، ومعوقات الاتصال، وخصائص الجماهير، واتجاهاتها، والظروف الاجتماعية  
والنفسية المحيطة بالعملية الإعلامية<sup>(٢)</sup>، وعادات وأنماط التعرض لوسائل الإعلام،  
وأوقات الإستيقاظ والنوم.

وتبرز في هذا الإطار أهمية البحوث الإعلامية باعتبارها الركيزة الأولى  
والمنطقية لوضع الخطط الإعلامية، فالبحوث الإعلامية - على تنوع أساليبها  
ومناهجها ومجالاتها - هي الكفيلة بتحديد اهتمامات الجماهير واحتياجاتهم  
الثقافية، ورسم خارطة توزيع وسائل الاتصال، وكيفية وصول المضامين الثقافية عبر  
وسائل الإعلام المختلفة إلى المستقبلين، وكيفية استقبالهم لها، ومدى استفادتهم  
منها، ومأهية العوامل الأخرى التي تؤثر في تكوين وجدانهم وأفكارهم، والكشف  
عن معوقات التأثير الإعلامي وغير ذلك مما يساعد على فهم أوضح للعملية  
الاتصالية، فالبحوث الإعلامية في النهاية هي التي تقدم المادة الأساسية للتخطيط  
الإعلامية قريبة وبعبدة المدى، وهي التي تحدد مسارها وأهدافها، فضلاً عن دورها

فى تقويم النشاط الإعلامى المستمر وتحديد أولويات الاحتياجات الثقافية للمجتمع<sup>(٣)</sup>.

#### ( أ ) أهداف بحوث الإعلام:

ان الفرض العام من البحوث الإعلامية هو العمل على زيادة فعالية عملية الاتصال فى المجتمع ويندرج تحت هذا الفرض العام مجموعة من الأهداف التى يمكن ايجازها على النحو التالى<sup>(٤)</sup>:

- معاونة الأجهزة المسؤولة على وضع السياسات والمخطط الإعلامية على اختلاف مستوياتها والتى لا يمكن صياغتها بشكل سليم إلا على أساس من الحقائق والمعلومات والبيانات التى تعتبر البحوث الإعلامية الوسيلة الأولى للحصول عليها.

- معاونة الإعلاميين الممارسين فى وسائل الإعلام المختلفة على زيادة كفاءتهم فى العمل عن طريق فهمهم لطبيعة العناصر المكونة لعملية الاتصال والآثار المتوقعة منها فى ضوء الظروف الاجتماعية المحيطة بها والمؤثرة فيها لإنارة الطريق لهم من أجل مزيد من تحديد واجباتهم ومسئولياتهم المهنية والاجتماعية.

- معاونة المؤسسات الإعلامية المختلفة فى اختيار البدائل المناسبة لكل منها فى مجال الإدارة فى مسارها الاقتصادى حتى تستطيع أن تحقق أهدافها بكفاءة أكبر وبأقل قدر من الجهد الإنسانى والاستثمار المادى.

- معاونة الجمهور المتلقى للرسائل الإعلامية على تكوين نظرة نقدية وموقف انتقائى يساعدانه فى مشكلة الاختيار والافادة مما يختاره وقد يدفعانه إلى معاونة المشاركة الإيجابية فى العملية الإعلامية مما يعطى رافداً خصباً لوسائل الإعلام المختلفة ويدعم ثنائية الاتجاه فى عملية الاتصال.

## (ب) مجالات بحوث الإعلام:

تُقسم البحوث الإعلامية وفقاً لمجالاتها وما تسعى إلى تحقيقه في مجال المعرفة الإعلامية على مستوى النظرية والتطبيق على النحو التالي (١٥).

- بحوث تستهدف توفير معلومات وبيانات عن العوامل والمتغيرات المؤثرة في الإعلام والاتصال والكشف عن الدور الاجتماعي والتعليمي والتربوي للإعلام.

- بحوث تستهدف التعرف على اتجاهات جمهور المستفيدين من الخدمات الإعلامية وخصائصهم وأنماط استفادتهم من هذه الوسائل كبحوث الرأي العام وخصائص الجمهور وعادات وأنماط الاستماع والمشاركة والإستيقاظ والنوم.

- بحوث تستهدف التعرف على خصائص الوسائل الإعلامية والقائمين بالاتصال وأساليب الممارسات الإعلامية.

- بحوث تستهدف التخطيط لوسائل الإعلام كالتخطيط لبدء قناة جديدة أو فترة إرسال جديدة (انظر النموذج الأول الذي يتضمن صيغة الاستقصاء التي أعدناها للتخطيط لبدء فترة إرسال صباحية من تلفزيون سلطنة عمان).

- بحوث تستهدف دراسة المواد الإعلامية وتحليلها.

- بحوث تستهدف قياس عائد الجهود الإعلامية وتقييم أثر الإعلام.

- بحوث تستهدف تقييم أثر الجهود الإعلامية غير المحلية على الأوضاع الإعلامية الوطنية، كتأثير القنوات الفضائية المفتوحة والمشفرة، العامة والمتخصصة على القنوات الوطنية والإقليمية.

## (ج) مشكلات بحوث الإعلام:

على الرغم من أهمية البحوث الإعلامية وفوائدها وتعدد مجالاتها إلا أن هناك

مجموعة من المشكلات التي تواجهها ، وبصفة خاصة في الدول النامية تعوق إمكانية استخدامها بطريقة فعالة في مجال ترشيد التخطيط الإعلامي ومن أهمها<sup>(١٦)</sup> :

- عدم وجود درجة من التكامل بين البحوث الإعلامية التي أجريت مما يؤدي بالناس إلى الانسحاب إلى المعرفة الشاملة لتتأخر هذه البحوث وإمكان الاستفادة منها.

- صعوبة توافر مقومات الرأي العام بمفهومه العلمي في العديد من الدول النامية، مما يؤدي إلى صعوبة قياس الرأي العام والوصول إلى نتائج ذات دلالة الأمر الذي ينعكس على فعالية جزء هام من البحوث الإعلامية.

- الإهتمام غير المتوازن بنوعيات البحوث الإعلامية والذي انعكس أحياناً في الميل إلى إجراء دراسات في المجالات الفنية أو التكنولوجية أو التطبيقية البحتة مع إغفال الدراسات النظرية والفلسفية، مما أدى إلى تباطؤ عملية استنباط النظريات في مجالات الإعلام المختلفة بالرغم من أن التطورات النظرية الصحيحة هي التي تقود إلى التطبيق الصحيح، وهي التي تستمد أصلاً منه.

- نقص البحوث في مجال التأثيرات التي تحدثها وسائل الإعلام في الجماهير، ودور عملية الاتصال كعملية اجتماعية، وذلك على الرغم من أهمية هذا الجانب من المعالجة البحثية في رسم وصياغة سياسة إعلامية مستنيرة، وفي تعبيد الطريق أمام فهم أعمق للظواهر المختلفة وللدور ووسائل الإعلام في مخاطبة المشكلات الاجتماعية.

- البطء في التوصل إلى نتائج ذات دلالة تفيد المخططين والمنفذين في مجالات الإعلام والذين يحتاجون إلى نتائج سريعة تفيدهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات الإعلامية وممارسة العمل الإعلامي اليومي.

- الاتجاه إلى استخدام الأسلوب النمطي في معالجة المشكلات البحثية والتصدي لها كما هي دون محاولة التعمق في تحليلها مما قد يعطي نتائج تتعلق بالظواهر السطحية والشكلية للمشكلة ولا تتناول ما تنطوي عليه من أبعاد موضوعية.
- الاستعانة بنتائج البحوث الأجنبية مما قد يترتب عليه بعض المخطورة الناجمة عن احتمال عدم صلاحية هذه النتائج للتطبيق لاختلاف الظروف البيئية والمجتمعية بين الدول.
- التركيز على دراسة الأثر السريع المباشر للمواد الإعلامية دون التسبب إلى دراسة الآثار التراكمية طويلة الأجل التي تفيد الاستبصار الأعظم بالمشكلات الإعلامية.
- عدم ارتباط بحوث الإعلام للأفان والمجالات الجديدة التي طرقها الإعلام كمهنة ووظيفة.
- عدم اقتناع الممارسين في مجال الإعلام اقتناعاً كافياً بأهمية البحوث ودورها في ترشيد السياسات الإعلامية، وإمكانية رسم هذه السياسات وإعداد المخطط على أساس علمي سليم، مما يخلق درجة عالية من الانفصام بينهم وبين الباحثين في مختلف أجهزة الإعلام، على الرغم مما يمكن أن يثمر عنه التعاون الفعال بين الممارسين والباحثين من نتائج هامة تنعكس على تطوير العمل الإعلامي وترقيته وفتح آفاق جديدة أمام وسائل الإعلام لتأدية دورها الإعلامي والاجتماعي بكفاءة وفعالية "لا سيما أنه إذا كان الباحث هو الذي يكشف عن الحقيقة فإن المخطط هو الذي يستثمرها لصالح المجتمع وكلما ساد الفهم المتبادل بين الباحث والمخطط كلما زادت احتمالات التعاون بينهما بما يحقق الهدف المنشود<sup>(٧)</sup>.

- عدم وجود أجهزة بحثية مستقلة متوافرة على إجراء البحوث الإعلامية في بعض الدول وندرتها في بعض الدول الأخرى، وغلبة الطابع التجارى على بحوث مكاتب البحوث والاستشارات الخاصة.
- النقص الواضح فى الموارد المادية المتاحة لإجراء البحوث الإعلامية، وهو ما يؤكد عدم الاقتناع لدى وسائل الإعلام بأهمية هذه البحوث، على الرغم من أن الانعقاد على البحوث يمثل استثماراً يدر عائداً فى شكل ترشيح وتحسين وتطوير وترقية السياسات والمخطط الإعلامية.
- نقص الدعم لأنماط معينة من البحوث الإعلامية كبحوث القائم بالاتصال وبحوث المنافسين.
- مجموعة المشكلات المنهجية المنصلة ببحوث الإعلام مثل صعوبة إجراء بعض التجارب المعملية أو البيئية، وعدم توافر مقاييس دقيقة، والنقص الواضح فى العديد من البيانات والاحصاءات وعدم كفايتها.
- عدم توثيق البحوث الإعلامية مما يقلل من فرصة المعرفة بنتائجها ويضمن عدم تكرارها ومن هنا ظهرت أهمية التوثيق الإعلامى وما يتصل به من إنشاء أساليب للفهرسة والتكثيف والتنظيم والاسترجاع فى ظل ثورة الانترنت<sup>(٨)</sup>.

#### (د) موقع بحوث الإعلام فى الوطن العربى فى ظل غياب خدمات التوثيق؛

##### مقدمة:

بدأت المنطقة العربية تطرق باب البحوث الإعلامية منذ حوالى خمسين عاماً حيث كانت حول الصحافة وتصل بينها وبين غيرها من الدراسات التاريخية واللغوية والأدبية والاجتماعية أحياناً - باعتبارها وسيلة الإعلام الرئيسية عندما نشأت هذه البحوث التى شابها فى كثير من الأحيان "الافتقار إلى المنهج وعدم وضوح الرؤية"، ولم تلبث أن تطورت بتطور وسائل الإعلام من ناحية وتطور الدراسات الإعلامية

معها من ناحية أخرى، فلقد تفتحت أبواب جديدة للبحث، وصارت البحوث أوسع صلة بالإعلام من حيث هو ظاهرة اجتماعية با - نظريات هذه الظاهرة مما يتفاعل معها ويؤثر فيها أو يتأثر بها من عوامل<sup>(٩)</sup>.

ج - يرجع تطور بحوث الإعلام إلى عدة عوامل في مقدمتها: التوسع في كليات وأقسام الإعلام، إدخال مواد مناهج البحث و - في مقرراتها، قيام مراكز بحوث وطنية وقومية - ويبرز في هذا المجال المركز العربي لبحوث المستمعين والمُشاهدين - ، وظهور أقسام وإدارات بحوث في بعض المؤسسات الإعلامية، وتأسيس مكاتب استشارية خاصة في مقدمتها: براك ، وعقد العديد من الحلقات والمؤتمرات والندوات حول بحوث الإعلام وظهور المجلات العلمية المحكمة في مجال الإعلام<sup>(١٠)</sup>.

#### د/١- المكتبات البحثية في الوطن العربي:

\* أوضحت دراسة مصباح الخير والرائدة حول المركز العربي الاقليمي لبحوث الإعلام والتوثيق التي أعدها لليونسكو<sup>(١١)</sup> الوضع الحالي للبحوث الإعلامية وتبين منها: افتقار بعض الأقطار العربية إلى الجهود البحثية المنظمة، عزلة وحدات ومراكز البحوث في الوطن العربي بعضها عن البعض الآخر وعدم التواصل بينها؛ فما ينجز في المغرب العربي من دراسات وأبحاث إعلامية لا يصل إلى المشرق العربي والعكس صحيح أيضاً، وترداد هذه المشكلة تعقيدا إذا كتبت هذه البحوث بلغة أجنبية، ولذلك، وبسبب العزلة المشار إليها تفتقر البحوث الإعلامية إلى الأطر المقارنة التي يمكن أن تسهم في إقامة أسس تصورية ونظرية ملائمة

\* وتبين من الدراسات التي أجراها المركز العربي لبحوث المستمعين والمُشاهدين حول المكتبات البحثية في مجال: الراديو والتلفزيون في بعض الدول العربية<sup>(١٢)</sup> أن الأوضاع السابق تناولها مازال أغلبها قائماً، وأن التحسن الرئيسي يتمثل في بدء إدارات بحوث في بعض الدول -

كما فعلنا في سلطنة عمان بتأسيس دائرة تهتم ببحوث المستمعين والمُشاهدين - أو تدعيم الإدارات القائمة بشرياً وتقنياً.

#### د/٢- أدوات تفتقر إليها المكتبة الإعلامية العربية:

تفتقر البحوث الإعلامية في الوطن العربي للعديد من الأدوات الأساسية اللازمة لأي بحث إعلامي ومنها<sup>(١٣)</sup>:

\* المكتبة الإعلامية المتخصصة الشاملة.

\* النقص الشديد في المعلومات الموثقة والأدلة البليوجرافية العامة والمتخصصة(\*) والكشافات والمراجع العامة - كقواميس المصطلحات الإعلامية - والمجموعات المتكاملة من الصحف الوطنية والقومية والعالمية.

\* عدم التنسيق بين الجهات التي تعد أو تشرف على البحوث.

\* كثرة الموافقات التي يستلزم الحصول عليها لإجراء أية دراسة ميدانية.

وبالرغم مما تحقق، ويتحقق في مجال بحوث الاتصال، مازال البون شاسعاً بين كثير من بحوثنا وبحوث من سبقونا في هذا الحقل، حيث أن الكثير من البحوث يفتقر إلى المبهجية ويشوبه القصور في العرض والتناول لما يعالج من مشكلات أو قضايا ويرجع معظمها إلى ما يحيط بالعملية البحثية نفسها من معوقات وإلى الظروف والنظم التي تم في ظلها ومن خلالها القيام بالبحث الجامعي بالذات وما يتطلبه من حسن التوجيه والرعاية. ولعل من أبرز هذه الأسباب ذلك النقص الفادح في الأدوات الأساسية اللازمة لأي بحث إعلامي وما يترتب على هذا النقص من سلبيات أهمها<sup>(١٤)</sup>:

- اضطرار الباحث أو جهة البحث إلى بذل جهد مضاعف للوصول إلى مصادر المعلومات وعدم التوصل إلى حصر كل ما يمكن أن يفيد.

---

(\*) لم يتم تحديث الدليل البليوجرافي الذي أعدناه للبرسكو عام ١٩٨٩ على الرغم من الإعتماد عليه كمصدر رئيسي في أكثر من رسالة ماجستير ودكتوراه.



- عدم تحقيق العاية المطلوبة من البحث نامة لضعف الاستقراء، المهجى.
- الاعتماد على التكهن بدلاً من الاستنتاج العلمى المطلقى.
- الركون إلى التعميم والارتجال فى إصدار الأحكام.
- اختيار موضوعات هامشية أو ذات دلالة عامة لبحثها.
- عدم وضع البحوث الإعلامية أو مستخلصاتها(\*) على شبكة المعلومات الالكترونية (الانترنت).

## ثانياً: التدريب

### مقدمة:

ان تدريب العاملين جزء لا غنى عنه فى التخطيط لوسائل الإعلام إذا ما أريد لهذه الوسائل أن تفى باحتياجات تنمية معينة لتحدها كل دولة<sup>(١٥)</sup>، ذلك أن ترقية أى نظام محكمتها إلى حد كبير كفائة من يمولون تشغيله، لذلك يمكن اعتبار أن التدريب على وسائل الاتصال الجماهيرية، وعلى كافة المستويات وبكافة الأشكال، له أهمية قصوى، ويمكن اعتباره أمراً أساسياً بالنسبة لتشغيل العمال لنظم الاتصال ولتنظيمها نظراً للنقص الحاد فى العاملين المدربين على نحو ملائم فى كثير من البلدان النامية<sup>(١٦)</sup>، فإنه يجب أن تظل قضية تنمية موارد القوى العاملة محظى بأولوية خاصة من قبل واضعى السياسات والمخططين<sup>(١٧)</sup>، فالفنون الإذاعية من الفنون الحديثة العهد فى العالم كله ولم يبدأ استخدامها استخداماً مؤثراً إلا فى الثلث الثانى من القرن العشرين، لذلك فإنها مازالت تخضع لعمليات التجريب والتطوير وصولاً إلى المزيد من التأثير فى مجالات الإعلام والتشويق والترفيه، الأمر الذى يفرض على العاملين فى هذه الفنون ضرورة متابعة كل جديد يستحدث بشأنها فى أى مكان من العالم، كما يفرض عليهم ضرورة تغيير أساليب عملهم كلما تكشف أساليب جديدة أكثر فاعلية، وبالتالي تكون قضية التدريب قضية

(\*) أعددتنا لليوسكو والمحاد الإذاعات العربية منات المستخلصات التى لم تحد طريقها للنشر العام.

مستمرة استمرار مزاولتهم للعمل الإعلامي ويزيد من تأكيد هذا المعنى التطور التكنولوجي المستمر في كل ما يتصل بالأجهزة والمعدات الإعلامية ووسائل استخدامها. لذلك من الأمور المسلم بها في مجال العمل الإعلامي أن يكون التدريب بمساء العام عملية مستمرة لا تبدأ ثم تنتهي عند فترة معينة من عمر الإعلامي. بل تستمر مادام مستمرا بالعمل، كما أنها عملية شاملة لا تستهدف نوعيات خاصة من العاملين، بل يجب أن تمتد إلى كل من له صلة بالعمل الإعلامي بصرف النظر عن نوع العمل الذي يؤديه أو مستواه في السلم الإداري بالمؤسسات الإعلامية<sup>(١٨)</sup>.

#### ( أ ) أسباب أهمية التدريب الإعلامي :

توجد مجموعة من الاعتبارات التي تؤكد أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه التدريب في مجال الإعلام من أهمها<sup>(١٩)</sup> :

##### أ/١- زيادة فعالية الخدمات الإعلامية في التأثير العام:

تزدى وسائل الإعلام الجماهيرية خاصة الراديو والتلفزيون والصحف دوراً مؤثراً في تشكيل الرأي العام وامتداده بالمعلومات والآراء والقيم، مما يفرض ضرورة وصول الخدمات الإعلامية إلى أعلى درجة ممكنة من الفعالية والتأثير. ويستلزم الوصول إلى هذا الهدف توافر مجموعة من العناصر كالأجهزة الهندسية المناسبة، ووضع السياسات التخطيطية طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى وعلى رأس هذه العناصر: العنصر البشري الذي يتولى تشغيل هذه الأجهزة وتنفيذ السياسات التخطيطية، وما لم يصل هذا العنصر عن طريق التدريب المستمر إلى المستوى الفني المناسب ولن تستطيع الأجهزة بذاتها أن تضيف شيئاً مؤثراً ولن تجد السياسات التخطيطية وسيلتها إلى التنفيذ.

##### أ/٢- حسن استخدام الامكانيات المتاحة:

لا يمكن تحقيق الاستخدام الرشيد للامكانيات المتاحة إلا عن طريق الإلمام المدربة الحسنة، فهي القادرة على العناية بالأجهزة الدقيقة وعدم تعريضها - بسبب

سوء الاستخدام - إلى التلف، وهي القدرة على حسن استخدام كل دقيقة من ساعات عمل الاستديو والأجهزة الفنية وعدم ضياعها فيما لا يسعنى أن تضع فيه.

### أ/٣- أعداد احتياطي من العاملين لمواجهة متطلبات التوسع والانشاءات الجديدة:

تمر معظم الخدمات الإعلامية في الوطن العربي في الوقت الحاضر بمرحلة تطور ضخمة تشمل في انشاء محطات إذاعية وقنوات تليفزيونية جديدة، واقامة مدن إعلامية واستديوهات وشبكات ارسال جديدة، مع زيادة كفاءة الموجود منها حالياً بتزويده بأحدث الأجهزة والمعدات الفنية، وهو توسع ضرورى يتمشى مع أهمية الدور المنوط بالعمل الإعلامى والمسؤوليات السياسية والاجتماعية الملقاة على كاهله، مما يفرض ضرورة ايجاد احتياطي من العاملين القادرين على تنفيذ هذه المخططات حتى لا تفاجأ المؤسسات الإعلامية العربية بفراغ بين امكانياتها البشرية أو تضطر إلى استناد هذه المشروعات بعد تنفيذها إلى غير المتفرغين أو غير القادرين على حسن استخدامها. بالإضافة إلى أن مبدأ توفير احتياطي من العاملين هو من المبادئ العامة التى يجب أن توضع فى الاعتبار فى كل الظروف.

وبصفة عامة يمكن القول أن التدريب يؤدى إلى اعداد العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل الإعلامى، وتطوير مهارات العاملين القائمين بالعمل فعلاً، ونشر المعثرات التى تساعد على تطوير العمل الإعلامى، وتشجيع البحث عن صيغ جديدة للبرامج واقتراح وسائل جديدة للعمل، وتبادل الخبرة الإعلامية مع خبرات الأجهزة الثقافية الأخرى.

### (ب) بعض المبادئ الأساسية فى تصميم مناهج التدريب الإعلامى:

أنتهت الدراسات العلمية فى مجال التدريب الإعلامى إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تصميم مناهج التدريب الإعلامى - لتحقيق الأهداف المرجوة منها لخدمة التخطيط - منها (٢٠):

١- ينبغي ألا يركز التدريب على الجانب المهني وحده، بل لابد له أن يشمل أيضاً قسماً من التشقيف حول القضايا العامة السياسة والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتصل - بشكل غير مباشر - بالعمل الإعلامي، فالعاملون في الصحافة والراديو والتليفزيون لا يعدمون أشكالاً فنية فقط وإنما يقدمون الفكر في إطار هذه الأشكال الفنية، ومن ثم فلا بد من الاتفاق على الأسس العامة للقضايا الفكرية الأساسية للمجتمع آخذاً في الاعتبار أن الإعلاميين يعملون على كواهلهم مسئولية الريادة الاجتماعية والسياسية والثقافية مع غيرهم من العاملين في الحياة العامة ولا بد من أن يكون لديهم هذا الأحماس بالمسئولية العامة.

٢- الحرص على ضرورة التدريب العملي المقترن بالتدريب النظري ذلك أن العمل الإعلامي وسيلته في معظم الأحيان هي الأجهزة الفنية، وتحتاج هذه الأجهزة الفنية الدقيقة والمعقدة إلى من يعتنى بها ويعرف أسرار تشغيلها وكيفية استخدامها في إنتاج في وثقافى وإذاعى. لذلك فإن أى تدريب نظري غير مقترن بالتدريب العملي على الأجهزة لا يعدو أن يكون نوعاً من أنواع الترف أو التشقيف العام ولا يمكن أن يكون تدريباً إعلامياً يحقق الأهداف المنشودة.

٣- الحرص على ألا ينحزل التدريب عن العمل التنفيذي في الصحف والراديو والتليفزيون، ذلك أن القائمين على أعمال التدريب يميلون عادة إلى الاتعزال عن مشاكل التنفيذ والتخليق في مثاليات يأبأها الواقع العملي، الأمر الذي يوقع التدريب بعد انتهاء الفترة التدريبية وبداية مواجهته للعمل على أرضية الواقع (في أزمة تمزق) بين مثالية يريد تطبيقها ومقتضيات عملية تتنافى مع هذا الطموح.

٤- حسن اختيار المخططين والمدربين ، وبحسب أن يتم الاختيار على أساس توافر الخبرات الشخصية اللازمة، والإفتتاح على التجارب الخارجية

والقدرة على التدريس والتدريب والعطاء، وهي قدرة خاصة لا تتوافر في الكل، ولذلك يجب أن توضع في الاعتبار كل المعايير السابق الإشارة إليها.

وبصفة عامة يمكن القول أن التدريب يؤدي إلى إعداد العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل الإعلامي، وتطوير مهارات العاملين القائمين بالعمل فعلاً، ونشر المعلومات التي تساعد على تطوير العمل الإعلامي، مع ضرورة وجود تناسق وتقارب بين هذا العمل في المجموعة الواحدة من المدربين.

٥- توفير الدرجة المناسبة من التفريغ للمشاركين على أعمال التدريب والمتدربين أنفسهم.

٦- الاستعانة في عملية التدريب ببعض العناصر ذات الخبرة الخاصة في الأجهزة المختلفة، لضمان الاستفادة من أحسن الخبرات المتاحة وتعزيز الثقة بين هذه الأجهزة الثقافية والتعليمية... الخ وبين أجهزة الإعلام.

٧- ضرورة وضع نظام للتقييم، على أن يُعد قبل بدء المهج التدريبي، وينطبق حول تنفيذ المعرفة مدى نجاح المهج التدريبي في تحقيق أهداف ومدى تطبيق المنهج التدريبي في الواقع العملي (أنظر النماذج الثالث بالنماذج التطبيقية الذي يتضمن استمارة لتقييم دورة تدريبية).

#### (ج) واقع التدريب الإعلامي في الوطن العربي؛

لقد أشارت اللجنة الدولية لدراسة مشكلات الإعلام وتقرير ماكبرايد بوضوح إلى أن نوعية أي نظام إعلامي تحكمها إلى حد كبير كفاءة من يتولون تشغيله، لذلك يمكن اعتبار التدريب على وسائل الاتصال الجماهيري، على كافة المستويات وبكافة الأشكال، له أهمية قصوى ويمكن اعتباره أمراً أساسياً بالنسبة للتشغيل الفعال لنظم الاتصال ولتنويرها.

وعند أنتهت الدراسات التي تناولت واقع التدريب الإعلامي في الدول العربية - على الرغم من قلتها - إلى مجموعة من المؤشرات العامة منها<sup>(٢١)</sup>:

١- لا ينال التدريب الإعلامي من اهتمام الدول العربية ما يناله التدريب في المجالات الأخرى كالصناعة أو الزراعة، بل لا يلقى الاهتمام الجدير به من معظم المؤسسات الإعلامية التي يتبعها، إذ يكون الاهتمام بالتشغيل اليومي بدرجة أكبر من الاهتمام بالتدريب الإعلامي.

٢- لا يوجد حصر في الدول العربية للامكانيات الإعلامية القائمة سواء الإمكانات البشرية أو الفنية، ولا يوجد تصور بعيد المدى لخطط المستقبل إلا في مجالات أو مؤسسات محدودة.

٣- عدم قيام التدريب الإعلامي على أسس تقدير الاحتياجات الفعلية.

٤- ندرة المدربين وعدم وجود خطة تدريبية طويلة أو متوسطة المدى بمعظم مراكز التدريب الإعلامي لاعداد المدربين حتى الآن.

٥- يعتمد التدريب بواسطة الهيئات الأجنبية على قاعدة (الفرص المتاحة والاتفاقيات الثنائية والمعونة الفنية وعلى العروض التي يمكن أن تصل في أي وقت وفي أي تخصص لأي عدد من المدربين، مما يجعل التدريب رد فعل لمبادرات تأتي من الخارج وليس كنشاط تخطط له المؤسسات الإعلامية تخطيطاً طويل المدى أو متوسط المدى).

٦- إنشطار التدريب إلى الامكانيات المالية على الرغم من أنه جرى العرف في معظم المؤسسات الحديثة - إعلامية أو غير إعلامية - على ضرورة تخصيص نسبة مئوية من تكلفة أي مشروع لأغراض التدريب بينما لا توجد مثل هذه النسبة في ميزانية عدد من المؤسسات الإعلامية في كثير من البلدان العربية.

٧- يميل التدريب في أغلله إلى التعميم، في حين أن هناك حاجة كبيرة إلى التدريب التخصصي، كما أن التدريب معني بمجالات الإنتاج والمجالات التقنية في حين أنه لا يوجد تدريب كاف في مجالات مثل التخطيط الإعلامي، وإدارة المؤسسات الإعلامية، والبحوث، والتوثيق، وكتابة البرامج المتخصصة... الخ

٨- لا يجري تقييم علمي لمعظم الدورات التدريبية يقيس مدى فاعليتها ودورها في زيادة معلومات ومهارات الإعلامي.

٩- قلة المعينات التدريبية على الرغم من فعاليتها وانخفاض تكلفتها.

١٠- قلة معدات التدريب وأماكنه، ومثل هذه الظروف لا تساعد على اتمام التدريب بشكل جدي أو منتظم أو متكامل.

١١- عدم وجود تنسيق منتظم فيما بين مراكز التدريب العربية.

( د ) دور اتحاد إذاعات الدول العربية في خدمة التدريب الإذاعي:

يسعى اتحاد إذاعات الدول العربية إلى توفير فرص التدريب للعاملين في هيئات الإذاعات والتلفزيونات العربية، على أساس أن التدريب المستمر - على تباين مستوياته - هو حجر الزاوية في دعم العمل الإذاعي والتلفزيوني العربي لأنه ينمي الثروة البشرية للجهازين ولذلك يدعم الاتحاد مراكز ومعاهد التدريب المحلية في الوطن العربي، وأنشأ المركز العربي للتدريب الإذاعي والتلفزيوني في دمشق، والمركز العربي لبحوث المستمعين والمشاهدين في بغداد وتبين من دراسة تحليلية لجهود الامانة العامة للاتحاد<sup>(٢٢)</sup> أن عدد الحلقات الدراسية وورش العمل خلال عشر سنوات ٢١ حلقة شاركت فيها في المتوسط ٦٠٦ إذاعة، وبلغ عدد الدورات والبرامج التدريبية ٥٩ دورة وبرنامج شاركت فيها في المتوسط ٥٠٥ إذاعة لكل دورة أو برنامج تدريبي سواء ما عقد منها داخل الوطن العربي أو خارجه.

#### (هـ) دور معهد الإذاعة والتليفزيون فى التدريب الإعلامى (٢٣)؛

• أقامت الإذاعة المصرية أول دورة تدريبية فى ١٤ مارس ١٩٥٣ لمدة ٩ أسابيع، حضرها ٢٥ من مقدمى البرامج ومدير الإذاعة السعودية كمتسمع، وبدأ معهد التدريب الإذاعى فى أول يوليو عام ١٩٥٧، ومعهد التدريب الهندسى عام ١٩٥٨ ومعهد التدريب التليفزيونى عام ١٩٦١، وبدأ معهد الإذاعة والتليفزيون فى ١٥/٦/١٩٧١ لتدريب العاملين فى مجالات الإذاعة والتليفزيون؛ التدريب الإذاعى، التدريب التليفزيونى، التدريب الهندسى، والتدريب الإدارى ويحدد قرار رئيس مجلس الأمناء رقم ١٦٢ لسنة ١٩٨٢ اختصاصات وأهداف معهد الإذاعة والتليفزيون على النحو الآتى:

- رفع المستوى الفنى والمهنى والثقافى للعاملين فى مجالات الإذاعة والتليفزيون.
- إجراء الأبحاث النظرية والتطبيقية المتصلة بالمجالات السابقة، ونشر هذه الأبحاث والتشجيع عليها اثرأ للمكتبة الإذاعية.
- مد اتحاد الإذاعة والتليفزيون بالعاملين المدربين على مختلف أوجه الأنشطة الفنية والإدارية التى يمارسها الاتحاد، واكتشاف ذوى المواهب والاستعداد المناسب ومتابعة صقلهما بالدراسات التخصصية واقتراح إفادهم بالبعثات للاستفادة بخبراتهم فى مجالات التطوير والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية.

#### \* وللمعهد فى سبيل تحقيق ذلك أن يقوم بالآتى:

- إعداد خطة التدريب واعتمادها من السلطة المختصة.
- عمل الدورات التدريبية التخصصية المتقدمة للعاملين بالشايط الإذاعى والتليفزيونى والهندسى والإدارى فى مختلف ميادينها.



- عمل دورات تدريبية عامة للمعينين الجدد وذلك بقصد الهوض بمستواهم الثقافي فى مجال الخدمة الإذاعية المسموعة والمرئية والفنية والإدارية بصفة عامة.
- عمل دورات تدريبية فى الشئون المالية والإدابة للعاملين فى هذا المجال بقصد رفع كفايتهم.
- اقامة الندوات والقاء المحاضرات العامة فى الموضوعات المختلفة بقصد رفع كفاءة العاملين ونوعيتهم بواجباتهم ومسئوليتهم فى ميدان عملهم.
- عمل تقييم لخريجي المعهد بعد إلحاقهم بالعمل للوقوف على مدى استفادهم من البرامج التدريبية.
- إجراء امتحانات المسابقات لتعيين العاملين الجدد.
- مباشرة الإجراءات التنفيذية الخاصة بالبعثات والمنح المعتمدة للاتحاد.
- إصدار النشرات الدورية المتخصصة ونشر البحوث التى تخدم أهداف المعهد.
- تنظيم دراسات تخصصية عليا للعاملين بالاتحاد تهدف إلى اعداد اخصائيين على مستوى عال فى الموضوعات الهامة ويكون تنفيذ هذه الدراسات ذاتياً أو بالاتفاق مع إحدى الجهات المتخصصة أو بالجامعات.
- القيام بتوجيه وتشقيف العاملين بالاتحاد وقطاعاته وتدريبهم حسب الخطط التى يمدتها المعهد ويقرها مجلس الإدارة.
- تدريب أبناء الدول العربية والصديقة فى المجالات المختلفة التى يباشرها المعهد.
- القيام بإجراءات عقد المسابقات لتعيين العاملين الجدد.
- عقد الدورات الخاصة للمرشحين للترقية من العاملين بالاتحاد.

وبلغ عدد الدورات التدريبية التي نفذها معهد الإذاعة والتلفزيون  
خلال عام ٩٩ / ٢٠٠٠م ١٥٣ دورة تدريبية حضرها ٢٧٩٦ متدرباً<sup>(٢٤)</sup> يسوزعون  
على:

- التدريب الإذاعي ٦٣٣ متدرباً.
  - التدريب التلفزيوني ٥١٨ متدرباً.
  - التدريب الإداري ٥٩٥ متدرباً.
  - معمل المعلومات والحاسبات ٥٣٢ متدرباً.
  - معمل اللغات ٥١٨ متدرباً.
- بالإضافة إلى التدريب في الهندسة الإذاعية.

وما زالت الكثير من الدول العربية بدون مراكز للتدريب الإعلامي، وتخطط  
لإنشاء هذه المراكز وآخرها مركز التدريب التلفزيوني والإذاعي البحريني  
الذي أصدر وزير شؤون مجلس الوزراء والإعلام في ٢٨ فبراير ٢٠٠٠ القرار  
رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ بإنشائه وتشكيل مجلس الإدارة لتنظيم العمل في المركز  
وأعداد الدورات التدريبية اللازمة والإشراف عليها والتعاقد مع الجهات  
المتخصصة في الداخل والخارج لتحقيق أهداف المركز من خلال إقامة  
الدورات التدريبية وورش العمل لمواجهة المتغيرات التي طرأت على الفكر  
الإعلامي في ضوء ثورة الاتصالات والفضائيات الحديثة التي الفت المسافات  
وأوجدت ما يسمى "برجل الإعلام الدولي" الذي يشترك في الفكر العالمي  
المجديد من خلال الأضافة المحلية الواعية والمتركة والمتابعة لأبعاد هذه الثقافة  
العالمية.

### ثالثاً: هيئة تخطيط مركزية

تبرز إلى جانب إعداد العناصر البشرية الملائمة ووضع خطة لتدريبها على الوعيات المختلفة للعمل الإعلامي أهمية وجود هيئة تخطيط مركزية كأحد المتطلبات اللازمة والضرورية لانحجار أي خطة إعلامية، قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو طويلة المدى، فالتخطيط الإعلامي يحتاج إلى جهود ضخمة وخبرات متنوعة في الوقت ذاته مما يحتم وجود هيئة تخطيط مركزية تتوفر فيها مقومات معينة وأساسية منها: الخبرة في التخطيط والعمليات التخطيطية، والقدرة على وضع الخطة ورسمها وأن تكون على صلة بالنشاط المجتمعي العام والنشاط الإعلامي بصفة خاصة وعلاقة كل منهم بالآخر، وذلك لأن التخطيط الإعلامي هو تنظيم ثم سياسة وحطة تربط التنظيم بتلك الأهداف التي تعبر عن جوهر السياسة وتحدد بالتالي نطاق التحرك سواء في المستقبل القريب أو في المستقبل البعيد.

وتوجد مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تشكيل هيئة للتخطيط الإعلامي منها (٢٥) :

( أ ) تمثيلها لمختلف الاختصاصات العلمية والخبرات الفنية في حقل الإعلام بصفة خاصة، والعلوم ذات العلاقة بالنشاط المجتمعي والفكري بصفة عامة.

(ب) اعطاؤها سلطة وضع الخطة الإعلامية، وإقرار تنفيذها في إطار السياسة العامة للدولة والسياسات الإعلامية.

(ج) تمكينها من الحصول على المعلومات المطلوبة والضرورية لتصميم الخطط الإعلامية.

( د ) تخويلها حق اختيار الوسائل والأساليب والكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة وإقرار استخدامها.

## مصادر الفصل السابع ومراجعته

- (١) مفهوم التخطيط الإعلامي وأهميته: دليل مناقشة الموضوع في : قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي. مرجع سابق. ص ٢٢ - ٢٣.
- (٢) إبراهيم امام. مرجع سابق. ص ٣٢٢.
- (٣) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. بحوث الإعلام في الوطن العربي (القاهرة. المنظمة، ١٩٨٠) ص ١ - ٢.
- عاطف عدلى العبد. «التخطيط الإذاعي» في: عدلى رضا، عاطف العبد، مذكرات في إدارة المؤسسات الإذاعية. مرجع سابق. ص ٥٨
- (٤) سعد لبيب. «التخطيط الإذاعي» مذكرات غير منشورة. (القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة. د.ت) ص ٧٦ - ٧٧.
- (٥) سمير محمد حسين. بحوث الإعلام، الأسس والمبادئ. (القاهرة. عالم الكتب، ١٩٨٣) ص ١٩ - ٢٦.
- (٦) المرجع السابق. ص ٢٧ - ٣١.
- (٧) عبد المعز عبد الرحمن محروس. البحوث الإعلامية تطبيقاً ومشكلاتها في : بحوث الإعلام في الوطن العربي. مرجع سابق. ص ٧٤.
- (٨) للاستزادة حول واقع التوثيق الإعلامي العربي أنظر ما يلي:
  - عاطف عدلى العبد. بيبوجرافيا دراسات الاتصال العربية منذ ظهور الطباعة حتى ١٩٨٣. (باريس: اليونسكو، ١٩٨٤) ص ٢٥٧.
  - عاطف عدلى العبد. الدليل البيبوجرافي في الانتاج الفكرى العربى في مجال الصحافة (القاهرة: المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، ١٩٨٣).
  - عاطف عدلى العبد. الدليل البيبوجرافي للانتاج الفكرى العربى في مجال الإذاعة (القاهرة: اتحاد الاداعة والتليفزيون، ١٩٨٤).
  - عاطف عدلى العبد. دليل بحوث الاتصال في الوطن العربى. ط٢ (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٧) ص ٣٤٨.
  - عاطف عدلى العبد. مذكرات في التوثيق الإعلامى (القاهرة: دار الهانى، ٢٠٠٠).
  - محمد حمدى. توثيق البحوث الاعلامية على المستويين الوطنى والقومى. في بحوث الإعلام في الوطن العربى. مرجع سابق. ص ١٢٧ - ١٦٧.

- محمد حمدى. الإعلام والمعلومات: دراسة فى التوثيق الإعلامى (الرياض: جهار  
تليفزيون الخليج، ١٩٩٥) ص ١٢٦ - ١٣٨.
- مصباح الخير. دراسة جنوى حول مركز عربى لتوثيق البحوث الإعلامية فى : بحوث  
الإعلام فى الوطن العربى، مرجع سابق. ص ١٦٨ - ٢٥٤.
- (٩) عاطف عدلى العبد. المنهج العلمى فى البحوث الاعلامية (القاهرة: دار الهانى للطباعة،  
د ت)
- (١٠) عاطف عدلى العبد. التجربة البحثية لمؤسسة الإذاعة والتليفزيون المصرية. (القاهرة: دار  
الهانى، د.ت).
- (١١) مصباح الخير. المركز الاقليمى العربى لبحوث الإعلام والتوثيق، ط٢. (باريس:  
اليونسكو، د.ت)
- (١٢) المركز العربى لبحوث المستمعين والمشاهدين. المكتات البحثية فى مجال البحوث.  
(بغداد: المركز، د.ت).
- (١٣) عاطف عدلى العبد. بحوث المستمعين والمشاهدين فى الوطن العربى. (القاهرة: دار  
المكر العربى، ١٩٩٥).
- (١٤) عاطف عدلى العبد. التجربة البحثية لمؤسسة الإذاعة والتليفزيون المصرية. مرجع سابق.  
ص ٨.
- (١٥) عاطف عدلى العبد. تحديد الإحتياجات التدريبية للإذاعيين، ط٢ (مسقط: مطابع  
الألوان، ١٩٩٢) ص ٩.
- (١٦) ماكبرايد، شون، وآخرون. أصوات متعددة وعالم واحد: الاتصال والمجتمع اليوم وهذا.  
(الجزائر: الشركة الوطنية لنشر والتوزيع، ١٩٨٠) ص ٤٨١.
- (١٧) المرجع السابق. ص ٤٨٦.
- (١٨) سعد لبيب. دراسات فى الفنون الإذاعية (بغداد: مطبعة الأديب ١٩٧٣) ص ١٠١.
- (١٩) المرجع السابق. ص ١٠١ - ١٠٣.
- (٢٠) للاستزادة أنظر المراجع الآتية:
- سعد لبيب . دراسات فى الفنون الاذاعية. مرجع سابق ص ١٠٩ - ١١١.
- سعد لبيب. التعريب الاداعى خارج المعاهد الاكاديمية ومكانه فى التخطيط الاداعى  
على المدى البعيد فى - مذكرات فى التخطيط الاداعى. مرجع سابق. ص ٦٨-٦٩.

(٢١) محيىر النهامى. «التأهيل الإعلامى فى الوطن العربى». دراسة غير منشورة (باريس، البونسكو، ١٩٨٢).

١- حمىى قىىىل. التىرب الإعلامى فى النول العربىة. (الرىاض مطابع جامعة الرىاض، ١٩٧٨) ص ص ١٧٧ - ٢٠٣.

(٢٢) محمى طارىق صلاآ. وىور اآآاء اذاعات النول العربىة فى آءمة التىرب الاذاعىة، رسالة ماجسآىر. (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٤) ص ص ١٢ - ٢٣٢.

(٢٣) عاطف عىلى العىء. الاذاعة والتلفزيون فى مصر فى آآاب: ماجى آالواسى، عاطف العىء. الأنظمة الاذاعىة فى النول العربىة. (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٨٧) ص ص ٥٣٩ - ٥٤٤.

(٢٤) اآآاء الاذاعة والتلفزيون. الآآاب السآوى لآآآاء الاذاعة والتلفزيون. (القاهرة: الاآآاء، ٢٠٠١) ص ص ٢٠٨ - ٢٠٩، ٢٦٨.

(٢٥) عاطف عىلى العىء. الآآآىط الاعلامى: الأسس النظرىة والنماآج الآطبلىة. مرجع ساقى. ص ٣٤.

٠ Coleman, H, W. CaseStudies in Broadcast Management: Radio and Television (N. ١. Hasting House, 1970).

## الفصل الثامن

### مراحل التخطيط الإعلامي (\*)

---

د. عداوة أ. ور. عاطف عدلي العبد





## مقدمة :

يمر التخطيط الإعلامى بعدة مراحل أساسية هي : المرحلة التمهيدية ، مرحلة تحديد السياسات الإعلامية ، مرحلة تحديد أهداف الخطة الإعلامية ، مرحلة وضع الخطة الإعلامية وتنفيذها ، مرحلة متابعة الخطة الإعلامية وتقييمها .

## المرحلة الأولى

### المرحلة التمهيدية : مرحلة جمع المعلومات وتحليلها :

تتمثل المرحلة التمهيدية فى إجراء مسح شامل للأوضاع القائمة فى المجتمع بصفة عامة وجمع بيانات حول الوسائل الإتصالية الموجودة فى المجتمع من حيث مدى توافرها وانتشارها ومدى التعرض لها وأنماط التعرض وعاداته ومعتقداته إذ تمثل خطوة جمع المعلومات وتحليلها المدخل العلمى فى التخطيط الإعلامى أو الإتصالى.

وتتمثل أهم المعلومات اللازمة للتخطيط الإعلامى أو الدعائى أو الإعلائى أو الإتصالى فيما يلى<sup>(١)</sup> :

- المتغيرات البيئية : وهى المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة فى المجتمع والتى توجه تخطيط النموذج الإتصالى وتؤثر فيه .
- دراسة فئات الجماهير المستهدفة : التى ستوجه إليها الخطة أو الحملة ، باعتبار أنهم سيحددون طبيعة مضمون الرسائل الإعلامية والوسائل التى يمكن أن تستخدم ، والأساليب الإعلامية ، طبقاً لأعدادهم وتنوعياتهم ومستوياتهم.
- دراسة الوسائل الإتصالية المتاحة للتعرف على أفضل الوسائل التى يمكن استخدامها فى البرنامج الإعلامى أو الدعائى أو الإعلائى أو برنامج العلاقات العامة.

- دراسة الوسائل الإعلامية المتاحة من مواد صحفية وإذاعية وتلفزيونية وملصقات والتي يمكن توظيفها لتحقيق السياسة الإعلامية والخطة الإعلامية

## المرحلة الثانية

### مرحلة تحديد السياسات الإعلامية

تعتبر مرحلة تحديد السياسات الإعلامية المرحلة الثانية من مراحل التخطيط الإعلامي، وتعرف - كما سبق وأشرنا في وحدة تعريف التخطيط الإعلامي - بأنها مجموع المبادئ والمعايير التي تحكم نشاط الدولة تجاه عمليات تنظيم وإدارة ورقابة وتقييم ومواصلة نظم وأشكال الإتصال المختلفة ، وعلى الأخص منها وسائل الإتصال الجماهيري والأجهزة الرئيسية للمعلومات من أجل تحقيق أفضل النتائج الإجتماعية الممكنة، في إطار النموذج السياسي والإجتماعي والإقتصادي الذي تأخذ به الدولة ، فالسياسة الإعلامية ليست قيوداً على حرية الرأي بل هي إطار عام للرسالة السامية التي يؤمن بها المجتمع أو هي صياغة جديدة للتعبير عن السياسة العامة للدولة.

#### ( أ ) مزايا السياسة الإعلامية المكتوبة :

ولا يعني ما سبق، أن تكون هذه السياسة مكتوبة ومكتوبة في وثيقة ما، بل أن هذا نادراً ما يحدث حتى الآن وطبيعي أن عدم وجود هذه (الوثيقة) لا يعني عدم وجود (سياسة) ولكنه يعني أن تكون الصورة غير واضحة المعالم وهو ما ينبغي أن تبذل الجهود لتفاديه<sup>(٢)</sup>، ومن المستحسن كتابة السياسة الإعلامية وطبعتها في كتيب وتوزيعها على العاملين بوسائل الإعلام للتعرف عليها ومن المستحسن طبع بعض أجزائها وتوزيعها على بعض المؤسسات والجماعات والشخصيات الهامة التي تبرز في هذه الوسائل أو تتعامل معها سواء بالإعداد أو الإنتاج... الخ. لما لهذا الأسلوب من مبررات عديدة أهمها.

- زيادة فعالية العمل الإعلامى .
- تقليل فرص الوقوع فى الخطأ .
- عدم الحاجة الى تكرار القرارات الروتينية ذات الطبيعة المكررة .
- إختصار الوقت الذى يمكن الإستعانة به لحل بعض المشاكل الأخرى التى تطرأ على مسيرة العمل الإعلامى بدلا من البحث عن هذه السياسة غير المكتوبة .

- مساعدة الإعلاميين - خاصة الجدد منهم - على معالجة القضايا فى إطار السياسات المكتوبة، إذ تعتبر هذه السياسة الإعلامية مرشدا لهم للقيام بأعمالهم على أفراد دون سؤال الآخرين .

على أننا نود الإشارة الى أنه من الأمور المسلم بها فى رأينا - والتي قد نختلف فيها مع بعض الأكاديميين والمنظرين - استحالة كتابة جميع أبعاد السياسة الإعلامية كاملة لإمكانية تغيير بعض المواقف والظروف باستمرار بعد وضع السياسة الإعلامية من ناحية وحساسية بعض البنود من ناحية ثانية ، يضاف إلى ذلك أنه من المفضل وجود درجة من المرونة تسمح بإدخال بعض التغيير لكى يتسنى إجراء بعض الإستثنائات فى حالة الضرورة دون أى احراج أو حاجة إلى شرح أو تفصيل ويقتضى استخدام بعض الإستثنائات منتهى الحذر والدقة كما أن وضع السياسات الإعلامية المعكمة يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين .

(ب) نماذج من السياسات الإعلامية العربية المكتوبة :

ومن نماذج السياسات الإعلامية العربية المكتوبة ما بلى<sup>(٣)</sup> :

ب/١- الإستراتيجية الإعلامية المصرية :

ترتبط الإستراتيجية الإعلامية بالإستراتيجيه العامة للدولة إرتباط الجزئ .

بالكل، فهي أحد روافدها، تنبثق منها، وتعمل مع غيرها من الإستراتيجيات  
لتنوعية على تحقيق الهدف الكلى والنهائى للدولة .

وتتلخص أركان الإستراتيجية الإعلامية المصرية فى الآتى :

١- السيادة الإعلامية : وتنحقق بشرط المظلة الإعلامية المسموعة والمرئية فى  
وضوح وقوة فوق كل الأرض المصرية- بما فيها المناطق النائية- بصرف  
النظر عن مدى كثافتها السكانية ، وكذلك وصول الرسالة الإعلامية  
بخاصة إلى تجمعات المصريين فى المنطقة العربية وغير العربية وإلى  
شعوب الدول العربية والأفريقية والإسلامية ودول عدم الإتحياز ، وبصفة  
عامة إلى العالم أجمعه.

٢- حق المواطن فى الإعلام : بأبعاده الكامله والتي تتمثل أساسا فى حقه  
فى أن يعلم عنه، وفى أن يعلم ويتشقف وأن يروج عنه بأسلوب يتفق  
وثقافة المتلقى ، وبالقدر الذى يحتاجه ولا يتعارض مع التقاليد  
والأخلاقيات المصرية والعربية الإسلامية وهو ما يعنى الإسهام إعلاميا  
فى عمليات إعادة بناء الإنسان المصرى مراعى الآتى :

\* ألا يكون مجرد رسائل فى اتجاه واحد - بل ويكون أخذا وعطاء فى حوار  
بنا . بين المرسل والمرسل إليه .

\* أن يواكب الإعلام حركة التنمية الوطنية، ويقدم لها الأفكار  
الجديدة وخبرات وتجارب الآخرين، بهدف التوسع والإنتشار التنموى.

٣- الأمن الإعلامى : ويعنى تقديم الرسائل الإعلامية بصورة تحصن المواطن  
ضد التيارات الإعلامية الوافدة غير المتفقة مع الأخلاقيات المصرية،  
ويتأتى ذلك كلما التزم الإعلام الموضوعية والقدورية والصدق فى واقعية  
وشمول وانفتاح على الأحداث الجارية فى العالم .

ونتأكد هنا أهمية وقدرة الوسائل الإعلامية ، وتعدد وارتفاع مستوى أداء ،  
بنيتها الأساسية، لتكون موصلاً جيداً للمحتوى الإعلامى وهو ما يحتم :

\* ملاحقة كل جديد فى نظم وقنون الإعلام ، ومسايرة الوسائل الهندسية  
المستحدثة .

\* تدريب الكوادر الإذاعية والتليفزيونية سواء بهدف التنشيط، أو التعرف  
على أساليب التعامل مع الجديد والمستحدث فى تكنولوجيا الإتصال .

\* متابعة الأداء ، وقياس الجودة ضماناً لعطاء مستمر متميز وأفضل .

٤- حرية الإعلام : بأن يكون الإعلام حراً مستقلاً، لا يهدف إلا صالح الوطن  
والمواطنين، بعيداً عن الإنحياز أو التحيز لسلطة أو هوى أو إنحياز .

٥- التعاون الإعلامى : فى مجالات الإنتاج الإذاعى المسموع والمرئى والتبادل  
الإخبارى والبرامجى ، والتدريب ، ومجالات الهندسة الإذاعية بسعديها  
المرئى والمسموع، ويتحقق ذلك بإقامة علاقات وثيقة بالمؤسسات والإتحادات  
والمؤسسات الإذاعية على المستوى الدولى بصفة عامة، ومع شعوب الدول  
العربية والإسلامية والأفريقية ودول عدم الإنحياز بصفة خاصة.

٦- تحديث الوسائل الهندسية : لتكون قادرة على وضع الأهداف الإعلامية  
موضع التنفيذ ، وإعداد برنامج هندسى متكامل ومستمر لتشغيل هذه  
الوسائل والمحافظة عليها فى وضع تشغيلى طبقاً للمعايير الدولية فى  
مجال الوسائل الإذاعية والتليفزيونية والشبكات الفضائية .

ب/٢- السياسة الإعلامية السعودية :

تُطلق السياسة الإعلامية السعودية على المبادئ والأهداف التى يركز عليها  
الإعلام فى المملكة ويتطلبها ، وتعتبر جزءاً من السياسة العامة للدولة وأصدرها  
مجلس الوزراء بالقرار رقم ١٦٩ فى ٢٠/١٠/١٤٠٢ هـ وتتكون من ثلاثين مادة  
منها:

المادة الأولى: يلزم الإعلام السعودي بالإسلام في كل ما يصدر عنه ، ويحافظ على عقيدة سلف هذه الأمة ويستبعد من وسائله جميعها كل ما يناقض شريعة الله التي شرعها للناس .

المادة الثانية: يعمل الإعلام السعودي على مناهضة التيارات الهدامة والإتجاهات الإلحادية والفلسفات المعادية ومحاولات صرف المسلمين عن عقيدتهم ويكشف زيفها ويبرز خطرها على الأفراد والمجتمعات ، والتصدي للتحديات الإعلامية المعادية بما يتفق مع السياسة العامة للدولة .

المادة الثالثة: تدأب وسائل الإعلام على خدمة المجتمع وذلك عن طريق تأصيل قيمة الإسلاميه الثمينة وترسيخ تقاليد العربية الكريمة والحفاظ على عاداته الخيرة الموروثة ومقاومة كل ما من شأنه أن يفسد نقاء وصفا .  
وتعنى في دفع عجلة التنمية والتعاون مع المؤسسات المختصة في هذا المجال .

المادة الرابعة: تعمل وسائل الإعلام على خدمة سياسة المملكة القائمة على صيانة المصالح العليا للمواطنين خاصة والعرب والمسلمين عامة وذلك بتبني هذه السياسة وعرضها عرضاً موضوعياً مدعماً بالوثائق مؤيداً بالمواقف والحقائق .

المادة الخامسة: تهتم وسائل الإعلام داخليا وخارجيا بإبراز شخصية المملكة العربية السعودية الفريدة المتميزة، وتكشف عما حباها الله من نعمة الإستقرار والأمن وما يسر لها من التقدم في شتى المجالات، باعتمادها الإسلام دستوراً للحكم وشريعة في الحياة ، كما تبرز ما من الله به عليها من خدمة مقدسات المسلمين وما تنهض به من أعباء كبار في هذا المجال .

المادة السادسة: تقوم وسائل الإعلام بنوثيق روابط الحب والتآزر بين أفراد الشعب السعودي، وذلك بتعريف المواطنين بإجزاء وطنهم الغالية

وإبراز الجوانب المشرقة في كل منها ، وبيان تكاملها وتأزرها في تكوين هذا الوطن.

**المادة السابعة :** تعنى وسائل الإعلام عاطفة الولاء للوطن السعودي أرضا وكيانا في نفوس المواطنين، وتبصرهم بما أفاد الله عليه من طاقات وإمكانات وتعرفهم بآثره في العابر والحاضر وتحضهم على البذل له بسجاء والإسهام الجاد في تقدمه وإعمارهِ وصونه وتعمل على توعية المواطن بواجبه الأساسي في ذلك .

### **ب/ ٣- السياسة الإعلامية اليمنية :**

أصدر مجلس الوزراء القرار رقم ٢٧٧ لعام ١٩٩٥ في ٢٩/١١/١٩٩٥ بشأن السياسة الإعلامية والخدمة الحبرية لوسائل الإعلام الحكومية في الجمهورية العربية اليمنية وتتمثل أسس منطلقات هذه السياسة الإعلامية في: الشريعة الإسلامية ، الوحدة اليمنية ، والدستور ومن الهادي- الإستراتيجية التي يقوم على أساسها العمل الإعلامي:-

**أولا :** الإلتزام بحرية التعبير وحرية الصحافة وإستثمار الطاقات الخلاقة في عملية البناء الوطني الشامل في مجالات الحياة الديمقراطية والتنمية كافة، وفي ترسيخ مقومات مجتمع الوحدة والحرية وانتصار حقوق الإنسان وقيم المساواة والعدل والإخاء والسلام والأمن والإستقرار.

**ثانيا :** بلورة رأي عام وطني مستنير، مسلح بالرؤية الواضحة للأحداث ومتطلبات مواجهتها وفق كل الإحتمالات الممكنة ، وقادر على إتخاذ المواقف والقرارات إذا ما في ضوء الأداء المتسق للواجبات والمسؤوليات الوطنية والقومية والإنسانية ، وصنع التطورات واستيعاب المتغيرات .

**ثالثا :** الرسالة الإعلامية حق من حقوق الإنسان والمجتمع، والإعلام بأجهزته المسموعة والمقروءة والمرئية ملك للجميع، ووظيفته الرئيسية في جميع

الأحوال الغايات المشروعة للمجماهير : لتحقيق الطمأنينة والرحا ،  
الإجتماعى .

رابعاً : يقوم الإعلام بدوره فى توجيه سلوك المواطنين وحشهم على تحمل  
مسؤولياتهم فى مجالات البناء والتنمية كافة لتحقيق كفاءة أمن الوطن  
والمواطن وتحصين المجتمع من الجريمة والأمراض العتاكة أيا كانت ،  
والتصدى لها وفق خطة عمل محددة لذلك بالتفاهم مع الجهات المعنية .

خامساً : خلق الإنسجام الكامل بين تدفق المعرفة المتنوعة وكفاءة الحصول على  
المعلومات والتحليلات والتوجهات ، وبين متطلبات تجريد العمل الوطنى  
والإنسانى والإبداعى داخل المجتمع اليمنى الجديد وفى علاقته مع سلطات  
الدولة وعلاقاتها مع بعضها البعض أخذا وعطاء .

سادساً : الإهتمام بالصحافة وضمان حريتها والمحافظة على كرامة الصحفيين  
والكتاب ، وتشجيعهم على ممارسة النقد البناء والمسؤول ، وتجسيد تلام  
مبدأ الحرية مع مبدأ المسؤولية فى العمل الإعلامى .

#### ب/ ٤- الإستراتيجية الإعلامية العمانية :

تسمى الإستراتيجية الإعلامية العمانية إلى توجيه النشاط الإعلامى نحو  
خدمة مسيرة التنمية ، والمساهمة فى تعزيز البيئة المناسبة المؤدية إلى تقدم المجتمع  
العماى بتوازن ، يسمح بمواجهة العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية ، وتنص  
على أن هذه الإستراتيجية ما هى إلا جزء مكمل للإستراتيجية الشاملة للدولة التى  
تسعى إلى تحقيق الأهداف النبيلة المرتبطة ببناء الدولة العصرية على أرض سلطنة  
عمان .

كما أن هذه الإستراتيجية تمثل خطة شاملة لما يُراد أن يُعمل ويُنجز ، وهى  
رؤية مستقبلية تحقق إستمرارية الدور الحيوى لوسائل الإعلام فى التنمية والبناء ،  
ولذلك تستند مقوماتها بما يلى :



- الدعوة السامية لصاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد  
الاعظم لقيام وسائل الإعلام الحديثة والتقليدية بالدور الأساسي في  
تنمية قدرات المواطن وتوعيته بدوره الأساسي في البناء والتنمية .
- إثراء منجزات النهضة وتوسيع آفاقها ، والمساهمة في تهيئة المجتمع لدخول  
القرن القادم.
- تعميق تجربة المشاركة في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في مجال  
الشورى.
- تأصيل مبدأ الإعتماد على الذات والعمل المتواصل والإبداع والعطاء  
الصادق المخلص .
- المساهمة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية لصالح التنمية والإستقرار  
والتقدم في المجتمع العماني .
- وتتكون هذه الإستراتيجية من محورين أساسيين هما الأهداف والاحتياجات  
على النحو التالي:

#### ( أ ) أهداف الإستراتيجية الإعلامية :

وتنقسم إلى مايلي :

##### ١- سياسيا :

- المساهمة في تعزيز وترسيخ الوحدة الوطنية ، وتعميق مفهوم المواطنة  
والإنتماء، وصولا إلى تعزيز الإستقرار السياسي، الذي تنعم به السلطة  
منذ النهضة المباركة ، والتعريف بهمان ودورها السياسي والحضارى .

##### ٢- تنمويا :

- المساهمة في تعبئة الموارد البشرية لصالح خطط التنمية، إنطلاقا من مبدأ  
الإعتماد على الذات، ومن خلال السعى نحو مواجهة كافة الأنماط السلبية

التي تشافى مع الحاجة إلى ملك التعبئة والحاجة إلى تعميق أسس التكافل الإجتماعى، وتحمل المسؤولية ضمن إطار من الثقافة والتراث العمانى.

(ب) الاحتياجات الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية الإعلامية المقترحة وتتناول أهم الاحتياجات الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية الإعلامية المقترحة على المستويين الداخلى والخارجى:

يمثل الدور الوظيفى لوسائل الإعلام فى المجال السياسى أحد المحاور الأساسية لهذه الإستراتيجية، إنطلاقاً من طبيعة الأهداف السياسية التي تسعى القيادة إلى تحقيقها.

فعلى المستوى الفردى يساهم الإعلام فى تعميق المشاعر لدى المواطن بإنتمائه للجماعة وللوحدة السياسية . كما يعمل الإعلام على تكييف طموحه نحو الإدماج وتحمل المسؤولية . وعلى المستوى الجماعى يتجه الدور الإعلامى نحو تأكيد الإيمان لدى الجماعة بتكاملها الوطنى والقومى فى إطار من القيم والتقاليد والتراث والمصلحة المشتركة المعززة للوحدة الوطنية والتضامن والإستقرار . والأهداف السياسية التي تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحقيقها فى المجال السياسى تتمثل فيما يلى :

١- إبراز المناسب لجميع أنشطة **جلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم**، وتقديم أحاديثه وخطبه فى مختلف المناسبات ، وإجراء التحليل والتعليق والتفسير اللائق بها .

٢- العمل على إبراز خطط وأنشطة الدولة وإنجازاتها وتوجيهاتها، وذلك لإعلام المواطنين بها .

٣- تعزيز الإلتصاف الوطنى من خلال ربط المواطنين بتاريخهم وراثتهم وحاضرهم، بما يؤدى إلى الحفاظ على الإستقرار السياسى وصيانة المستقبل.

٤- تعزيز إلتصاف السلطنة إلى الأمتين : العربية والإسلامية، وبما يحدم

مصالحهما وقضائيهما الأساسية ، وتأكيد إنتماء السلطنة لميثاق الأمم المتحدة والمبادئ التي تعمل بها السياسة العمانية الخارجية المتعشلة في الإحترام المتبادل وحسن الجوار وعدم التدخل في الشؤون الداخلية لأي بلد ، والتعايش السلمي .

٥- نشر وتعزيز قيم الوحدة الوطنية وغرس مفهومها المعاصر، فالمواطنة غير قاصرة على حمل الجنسية أو بطاقة الهوية ، وإنما تقوم على معايشة قضايها الوطن والإخلاص في خدمة أهدافه العليا فلا تنمية سياسية بدون وحدة وطنية كاملة .

٦- تعزيز وترسيخ قيم ومفهوم المشاركة القائمة على التسامح والحوار ورفع التطرف في الرأي . ولكي يتحقق ذلك فإن من الأهمية أن تؤكد الرسالة الإعلامية في ذلك السياق على :

- إن المشاركة ضرورة إجتماعية باعتبارها الآلية المؤدية إلى الاستفادة من الطاقات الآمنة لدى المواطنين .

- إن المشاركة هي مشاركة في المسؤولية والحقوق والواجبات وفي العلاقة الحميمة بين الحاكم والمواطن .

- إن المشاركة تستند شرعيتها وطريقة أدائها من الدين الاسلامي والتراث والتقاليد العُمانية القائمة على التشاور والتضامن الإجتماعي .

(ج) الاتجاهات العامة لسياسات الإتصال وممارساته في الوطن العربي :

ويمكن تحديد الاتجاهات العامة التالية لسياسات الإتصال والإعلام وممارساته في الوطن العربي<sup>(٤)</sup> :

١- تحمل الحكومات مسؤوليات كبيرة في قطاع الإتصال بشكل عام ، إنطلاقاً من إنها أحياناً ما تكون المؤسسة الوحيدة القادرة على إنشاء وتشغيل مرافق الإتصال، ومن إقتناعها بأن هذه المرافق ما هي إلا أجهزة

حكومية للأخبار والتوجيه والتشغيل والترفيه شأنها شأن المرافق العامة الأخرى التى تتولاها الدولة كمرافق الصحة والتعليم والواصلات وغيرها ، بل هى لديها أكثر أهمية لإنها تصرغ عقل المواطن ووجدانه ومن هنا المنطلق أخذت الحكومات على هاتفها إمتلاك وتشغيل المحطات الإذاعية والتليفزيونية.

٢- تسود المركزية الشديدة ممارسات الإتصال فى مختلف الدول العربية سواء بالنسبة للتوزيع الجغرافى للوسائل ، أو بالنسبة للإدارة ، فالإرسال الإذاعى والتليفزيونى ينبع دائما من العاصمة الرسمية للدولة - أو إحدى المدن الرئيسية- والإنتاج يتم معظمه فى العاصمة، والحالات التى توجد فيها خدمات إذاعية أو تليفزيونية محلية محدودة ، كما تتخذ القرارات الإدارية الرئيسية من جانب السلطات الرئاسية المركزية وقد نتج عن هذا الوضع أن أصبحت ممارسات الإتصال تتجه فى كثير من الأحيان إلى إرضاء إحتياجات سكان المدن ، ويل إرضاء الطبقات المتوسطة والعليا من هؤلاء وتعكس ثقافتهم وتطلعاتهم متجاهلة الفئات الإجتماعية الأخرى فى داخل المدينة أو خارجها ما يزيد من التحلل الإجتماعى .

٣- الإعتماد على المنتجات الإعلامية الخارجية لسد النقص فى الإنتاج المحلى ، وترجع عدم كفاية الإنتاج المحلى إلى أن المساحات الإعلامية الزمنية المتاحة لا تتناسب مع القدرة على الإنتاج التى يحد منها الإمكانيات المادية أو البشرية أو كليهما ، وتزداد هذه السمة فى عصر البث الفضائى حيث لم يصاحب التوسع فى القنوات التليفزيونية والمحطات الإذاعية الفضائية توسع مماثل فى الإنتاج الإعلامى وتكاد تقتصر الجهود المبذولة فى هذا المجال (الإنتاج) على مدينة الإنتاج الإعلامى المصرية وبعض الجهود الحكومية والشركات الخاصة القليلة، مما راد من الإعتماد على المنتجات الإعلامية الأجنبية وظهرت الحاجة الملحة

لمواجهة ذلك لتأثيره السلبي على الرأي العام، حيث لاتناسب الكثير من المضامين الأجنبية كالمسلسلات المدهلجة المجتمعات العربية ويجب تجنب مكانه المادة الأجنبية من حيث الكم ونصيب المشاهد المحتملة ، بحيث لاتضفى بأى حال من الأحوال على المادة المحلية . وتتخذ كثير من الدول إجراءات حاسمة للسيطرة على حجم المواد المستوردة المعروضة على خدماتها التليفزيونية بتخصيص نسبة محددة من ساعات الإرسال للمواد المنتجة محليا والمراد الأجنبية لا يجوز تغطيتها ، ففي إنجلترا يفرض ال IBA, BBC حصة تصل إلى ٨٦ ٪ من المواد المنتجة محليا غير مسموح بتقصانها وفي بعض الدول لا تفرض هذه الإجراءات على إذاعة الخدمة العامة فقط حيث يفرض CRTC على الشبكات الخاصة ألا تزيد نسبة المراد الأجنبية عن ١٠ ٪ مما تعرضه .

٤- محاولة الربط بين ممارسات الإتصال وخطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية، للإفادة من النشاط الإتصالي لمحفز المواطنين على المشاركة والدخول فى عمليات التحديث وتبنى أنماط القيم والسلوك الملائمة :

### المرحلة الثالثة : مرحلة تحديد الأهداف الإعلامية

#### ( أ ) الغرض والهدف (٥) :

يوجد فرق واضح بين الغرض والهدف فالغرض هو الوظيفة العامة للجهاز، بينما الهدف هو الشيء المحدد المطلوب تحقيقه فى فترة زمنية معينة فالخدمة الإذاعية بصفة عامة لها عدة أغراض رئيسية هى : الإعلام، التفسير، الترفية والتثقيف فإذا حولنا غرضا من هذه الأغراض إلى مجموعة من الأهداف التى ينبغى على خدمة تليفزيونية معينة تحقيقها فى إطار زمنى معين فلابد أن تكون هذه الأهداف محددة على شكل تفصيلى كأن يقال بالنسبة لغرض التثقيف وفيما يتصل

بتعليم الكبار أن من أهداف الخطة في سنتها الأولى تقديم عدد ( . ) برنامج وإشياء عدد ( ... ) من فصول المشاهدة الجماعية ... الخ .

وعلى هذا فإن تحديد الأهداف التي تسعى الخطة الإعلامية إلى تحقيقها يشكل المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط الإعلامي ويعتبر ذلك أمراً هاماً لأنه الطريق الموصل إلى غاية منشودة أو غرض نسعى إلى تحقيقه .

ولكن تحديد الأهداف عملية معقدة وصعبة تستلزم التعرف على مجمل الإوضاع السائدة في المجتمع ودرجة إحتياج المجتمع إلى قضية ما ، ومستوى هذه الحاجة عند مقارنتها مع الحاجات الأخرى ، ولابد أن يتسائل المخطط قبل تحديد أهدافه كما يقول ولبر شرام ما هي الأهداف المراد تحقيقها بالنسبة للزراعة والصحة في السنوات القليلة القادمة ؟ وبأي سرعة يكون التوسع في التعليم ومحو الأمية ؟ وما هي أهداف البلد عامة بالنسبة للسرعة المطلوبة لرفع مستوى الناس ؟ ثم بالطبع ما ينطوي عليه ذلك من توسيع وتحسين في الخدمات الإعلامية وإمكانياتها .

#### (ب) الأهداف : أنواعها وشروطها :

إن تحديد الأهداف لا يقتصر على أهداف عامة ومجردة، وإنما يقتضي النظر إليها من حيث الأهداف النوعية والأهداف المحددة والمرنة والأهداف الرئيسية والأهداف الثانوية على النحو التالي (٦) :

**الأهداف النوعية :** هي الأهداف التي لا يمكن قياسها رقمياً مثل دعم أو تشجيع المسرح بواسطة البرامج والمواد الإذاعية أما الأهداف الكمية فهي تلك الأهداف التي يمكن قياسها رقمياً مثل عدد الإيمين الذين استطاع التليفزيون أن يعلمهم مبادئ القراءة والكتابة .

**أما الأهداف المحددة :** فهي التي يمكن التنبؤ بها بواسطة القياس الكمي المحدد ، كأن يضع المخطط في حسابه عدد ( ... ) ندوة حول ترشيد الإستهلاك، أما الأهداف المرنة فهي تلك التي لا يمكن تحديدها وإنما توضع داخل حدود دنيا وحدود

عليا مثل: يجب ألا تقل أخبار ترشيد الإستهلاك عن ٢٠ ٪ ولا تزيد عن ٤٠ ٪  
من وقت برامج المرأة والأسرة وهكذا .

وتوجد مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها عند تحديد الأهداف التي  
تسمى الخطة الإعلامية إلى تحقيقها منها:

\* إمكانية تحقيق الأهداف في حدود الإمكانيات المتاحة ماديا وبشريا  
وزمنيا.

\* وضوح الأهداف لدى كل القائمين على تنفيذ الخطة الإعلامية .

\* إن تكون الأهداف قابلة للقياس، ويفضل أن يتم التعبير عنها كميا حتى  
يمكن للقائم بالتخطيط الإعلامي متابعة مقدار تنفيذها .

\* يجب ألا تكون الأهداف متعارضة .

\* ضرورة أن تربط الأهداف بين رغبات القراء والمستمعين والمشاهدين  
واحتياجاتهم، على أنه يجب النظر إلى رغبات القراء والمشاهدين  
والمستمعين على أنها مؤشرات هامة، وأن يجرى تقويمها وفق ما تراه  
الخدمة التلفزيونية محققا لمسؤولياتها والتزاماتها .

(ج) مؤشرات لبعض الأهداف الإعلامية العامة :

لا يمكن تحديد أهداف الخطط الإعلامية بصفة عامة حيث أن هذا التحديد  
مرتبط بظروف كل قطر، واحتياجات جماهيره، والفترة الزمنية التي تشملها الخطة ولكن  
توجد مؤشرات لبعض الأهداف العامة ذات الأولوية في التخطيط الإعلامي ومنها<sup>(٧)</sup>:

١- السعي نحو توسيع الأفق بمعاونة المواطن على فهم الغير ، وكيف  
يعيشون عن طريق ما تنقله برامج الإذاعة والتلفزيون، مما يجعلهم ينظرون  
إلى أنفسهم نظرة جديدة متفحصة ، وينشغلون من المجتمع التقليدي إلى  
المجتمع العصري .

- ٢- التوعية الدينية .
- ٣- تركيز الانتباه أو بلورته على قضايا التنمية ومشكلاتها وجوانبها المختلفة .
- ٤- المعاونة فى إتاحة فرص الحوار والنقاش وتوسيع نطاق المشاركة وتوجيه المواقف تمهيدا وترشيحا لعملية إتخاذ القرارات .
- ٥- إضفاء المكانة والمهابة على القيادات الناجحة العاملة فى مجال التنمية .
- ٦- تغذية قنوات الإتصال ما بين الأشخاص ودعمها .
- ٧- تربية الذوق العام وتشكيله .
- ٨- تنمية المجتمعات المحلية .
- ٩- التوعية الصحية .
- ١٠- التوعية المرورية .
- ١١- التوعية الإستهلاكية .
- ١٢- التوعية بقضايا البيئة ومشكلاتها .
- ١٣- التوعية ضد الإدمان والمخدرات .
- ١٤- التشريف النسائى .
- ١٥- إعادة الترتيب القيمى عن طريق فرض المعايير الجديدة والأوضاع الإجتماعية المرغوبة ومجموعة القيم الاجتماعية الجديدة التى ينبغى غرسها أو تأكيدها لدى المتلقين لضرورتها فى عملية التغيير الإجتماعى.
- ١٦- الإهتمام بالمجتمعات الريفية والبلدية، حيث تركز وسائل الإعلام الجماهيرية من صحف ومحطات إذاعية وقنوات تليفزيونية على المجتمعات الحضرية ، وتنسى أنه ما لم يتم التعديل القيمى الإجتماعى



فى المجتمعات الريفية فإن أى جهد لإحداث أى تعديل فى سلم القيم  
الإجماعية فى المجتمعات الحضرية سيكون ضائعا أو ذا أثر محدود .

١٧- العمل على نشر وتدعيم الثقافة الإسلامية الأصلية، والإهتمام  
باستخدام اللغة العربية السليمة ومصادر الثقافة العربية والعمل على  
تقديمها بطريقة تراعى أصول العمل الإعلامى دون إضرار .

١٨- المساهمة فى دعم الفنون كالمرح والسينما والفنون التشكيلية والكتب  
حيث أن إهتمام الصحف والراديو والتليفزيون فى هذا المجال من شأنه أن  
ينشط هذه الفنون جميعا ويقرب بينها وبين الناس فيشرب حياتهم .

١٩- الإفتتاح الواعى على الثقافات الأجنبية الجادة التى لا تحمل قيما  
إجتماعية أو ثقافية تتعارض مع مجموعة القيم التى تلتزم الخدمات  
الإعلامية بنشرها .

٢٠- التوسع فى إستخدام الراديو والتليفزيون فى خدمة مناهج التعليم  
العام، حيث يستطيعا وفق خطط محددة توضع بمشاركة الجهات التعليمية  
المساهمة فى رفع مستوى العملية التعليمية .

٢١- إستخدام الراديو والتليفزيون فى تعليم الكبار ومحو الأمية الابدية  
والوظيفية .

## المرحلة الرابعة

### مرحلة وضع الخطة الإعلامية وتنفيذها

تمر مرحلة وضع الخطة الإعلامية بخمس خطوات هى (٨) :

**الخطوة الأولى : تحديد المدخلات المستهدفة فى مجالات الخطة :**

يجب أن تكون الخطوة الأولى هى : تحديد المدخلات المستهدفة فى المجالات  
التي تتناولها الخطة والأولويات المستهدفة كمخرجات للخطط، ويمكن الإشارة فى

هذا الصدد إلى الخطة الإعلامية العامة لإتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري لعام ٢٠٠٠/٢٠٠١ التي حددت المدخلات المستهدفة في المجالات التي يتناولها الإعلام المصري المسموع والمرئي في ١٣ بندا على النحو الآتي :

- ١- مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال .
- ٢- المجال السياسي ( السياسة الداخلية ، السياسة الخارجية ) .
- ٣- مجال التنمية الإقتصادية ( التجارة والصادرات ، الإستثمار ، الزراعة ، الصناعة ، البترول والطاقة ، الموارد المائية ، السياحة ، الإسكان والمجتمعات العمرانية الجديدة ، العمالة والتنمية الإدارية ، التنمية الإجتماعية والإقليمية والمحليات ) .
- ٤- المجال التعليمي، العلمي .
- ٥- المجال الثقافي ( الجانب الديني ، الثقافة والفنون ) .
- ٦- مجال المنوعات ( الموسيقى والغناء ، الإعلانات ) .
- ٧- مجال أفراحنا .
- ٨- مجال تنمية الشرائع الإجتماعية ( الطفل والأسرة ، المرأة ، الشباب ، المسنون وذوي الحاجات الخاصة ) .
- ٩- المجال الرياضي .
- ١٠- القضايا والمشكلات الإجتماعية .
- ١٠/١- القضايا الإجتماعية : ( البيئة ، التنمية الصحية ، قضايا حقوق الإنسان ) .
- ١٠/٢- المشكلات الإجتماعية ( الأمية ، المشكلة السكانية، البطالة ، الإرهاب ، الإدمان والمخدرات ) .

١١- المجال الإخبارى .

١٢- الفضائيات .

١٣- تحسين مستوى الأداء .

### الخطوة الثانية: تحديد الأولويات المستهدفة كمخرجات لخطط القطاعات التنفيذية :

حيث يتم تحديد الأولويات المستهدفة كمخرجات من كل وسيلة من وسائل الإعلام : كالإذاعة والتلفزيون ، والقطاعات أو الدوائر أو الإدارات - وتختلف التسميات باختلاف الدول - التى تتولى تنفيذ الخطط وفق إتحاد الإذاعة والتلفزيون المصرى يوجد أحد عشر قطاعا تحدد الأهداف التى تتصل بها ، وتحدد أسلوب ووسائل تنفيذ الأولويات المطلوبة منها وهذه القطاعات هى:

١- خطة قطاع الهندسة الإذاعية .

٢- خطة القطاع الإقتصادى .

٣- خطة قطاع الإنتاج .

٤- خطة شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات .

٥- خطة قطاع القنوات الفضائية .

٦- خطة قطاع الأخبار.

٧- خطة قطاع الإذاعة .

٨- خطة قطاع التلفزيون .

٩- خطة قطاع رئاسة إتحاد الإذاعة والتلفزيون .

١٠- خطة قطاع الأمانة العامة وتشمل: خطة التدريب وخطة بحوث المستمعين والمشاهدين.

**الخطوة الثالثة : تحديد المخطط القطاعية الفرعية: قطاع قنوات النيل كمثال**  
**يشمل:**

وتتضمن خطة قطاع قنوات النيل المتخصصة المخطط الفرعية الآتية :

- ١- خطة قناة النيل للأخبار .
- ٢- خطة قناة المعلومات .
- ٣- خطة قناة النيل للدراما .
- ٤- خطة قناة النيل الثقافية .
- ٥- خطة قناة التعليم العالي .
- ٦- خطة قناة المنارة ( البحث العلمى ) .
- ٧- خطة قناة النيل للرياضة .
- ٨- خطة قنوات النيل التعليمية .
- ٩- خطة قناة النيل للأسرة والطفل .
- ١٠- خطة قناة النيل للمتنوعات .

حيث يتولى كل قطاع وضع المخطط التفصيلية لأنشطته ويحدد القطاع  
الأهداف العامة وأساليب ووسائل تنفيذها فعلى سبيل المثال تتضمن خطة قطاع  
الهندسة الإذاعية:

- ١- الأهداف العامة .
  - ٢- مشروعات الإستديوهات .
  - ٣- مشروعات الإرسال .
- وتتضمن خطة قطاع الأخبار :
- ١- الأهداف العامة .

٢- خطة مجال الأخبار العربية المسموعة .

٣- خطة التحليلات والتعليقات والبحوث السياسية .

٤- خطة الخدمات الإنتاجية .

٥- خطة البرامج الأخبارية .

٦- خطة الإخراج .

٧- خطة النشرات المرئية .

الخطوة الرابعة : إعداد المخطط التفصيلية لكل قطاع فرعى؛ وتشمل المجالات فعلى سبيل المثال تشمل خطة القناة الثانية الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها فى المجالات الآتية :

( أ ) مجال التنمية الاقتصادية .

(ب) المجال التعليمى والعلمى .

(ج) المجال الثقافى .

(د) مجال المنوعات الترفيهية .

(هـ) مجال تنمية الشرائح الإجتماعية ( وتشمل برامج المرأة ، برامج الطفولة

، برامج الشباب ، برامج قوى الحاجات الخاصة ) .

(و) المجال الرياضى .

(ز) القضايا والمشكلات الإجتماعية .

الخطوة الخامسة : إعداد المخطط البرامجية :

تمثل المخطط البرامجية أكمل صور قرارات التخطيط البرامجى ، فهى توثيق ونجميع فى نفس الوقت لعدة قرارات ، وتتدرج مستويات المخطط البرامجية فى التخصص والتفصيل والحدود الزمنية، وتزداد بتدرجها من مستوى لآخر فى

التطابق مع الممارسات البرامجية العملية ونعتبر خريطة البرامج هي المستوى من الخطط البرامجية الذي تتضح عنده الملامح العريضة للنتاج البرامجى .

ونعتبر خريطة البرامج صورة مستقبلية ، وحاضرة ، وممتدة لما سيكون عليه النائج البرامجى من حيث نوعيات البرامج ومددها وتوزيعها على قنوات السليفيزيون ومحطات الإذاعة وفترات البث المختلفة .

تعد خريطة البرامج لفترة زمنية محددة عادة ما تكون فصلية (أى ثلاثة شهور) ، وتوجد خطط وخرائط برامجية لمدة زمنية أقل لمواجهة مناسبات خاصة أو ظروف طارئة تحتاج لنوعية خاصة من البرامج وتوزيع مختلف لهذه البرامج على توقيتات الإذاعة مثل خرائط شهر رمضان المبارك وخرائط المناسبات كخريطة الأعياد والمناسبات (خريطة عيد الأضحى المبارك ، وخريطة خاصة باحتفالات السادس من أكتوبر) .

وتسمح عموميه الخريطة التفصيلية بتصميمها أفقيا بشكل لمطى لأيام الأسبوع ، ورأسيا بالأوقات ، ولا تتضمن خريطة البرامج بالضرورة كل تفاصيل ما سيناع فعلا ، فهناك مواد لا يمكن أن تضمنها الخريطة إما لعدم إنتظامها بشكل مكرر أو لعدم وجود معلومات دقيقة مؤكدة عنها .

ولذلك توجد خرائط أكثر تفصيلا ، وأكثر تحديدا للفترة الزمنية كالخطة البرامجية للأسبوع ولليوم . وبعد البرنامج اليومي أكثر الخطط التفصيلية ويشم إعداد البرنامج اليومي متضمنا التفاصيل عنها: أسلوب الإذاعة ( بث مباشر ، تسجيل ) ، أنواع شرائط التسجيل، أرقامها، قراءاتها وتفاصيل عن القائمين بالاتصال من مذيعين ومعددين ومخرجين والمواد الإحتياطية وبعض الملاحظات التي تكتب بخط اليد أحيانا.

(وتوجد فى النماذج التوضيحية نماذج من الخرائط البرامجية للدورة البرامجية ، وللبرنامج الأسبوعى ، والبرنامج اليومي ، والبرنامج الإحتياطى، وتتنوع هذه

النساج حيث تتضمن خرائط لقنوات تليفزيونية ومحطات إذاعية، عامة ومتخصصة).

وجدير بالذكر أنه يرتبط بتلك المرحلة تحديد الشكل الذي ستتخذه الحملات الإعلامية التي تنفذ خلال هذه الخطط الإعلامية .

وترتبط هذه الخطوة بجدولة الحملة الإعلامية لأنها تحدد الأسلوب الذي تسير عليه سياسة نشر المواد الإعلامية وعرضها أو إذاعتها في الوسائل المختلفة على مدار فترة الحملة أو الخطة الإعلامية .

كما ترتبط هذه الخطوة أيضا بالأهداف الإعلامية المحددة سلفا، وطول الفترة الإعلامية ، وغيرها من المتغيرات المؤثرة في النشاط الإعلامي. وقد تتخذ الحملة الإعلامية أحد الأشكال الأساسية التالية<sup>(٩)</sup> :

١- البداية القوية والتناقص التدريجي : أي أن تبدأ الحملة بدرجة عالية من التركيز والكثافة والإنتشار حتى أكبر درجة تغطيه محكمة وأكبر تأثير إعلامي مستهدف ، ثم تأخذ في التناقص تدريجيا بعد ذلك إلى أن تصل إلى حد معين تثبت لديه من حيث التكرار والإنتشار.

٢- البداية المحدودة والتزايد التدريجي : وهو الشكل العكسي للشكل السابق ، حيث تبدأ الحملة بعدد محدود من المواد الإعلامية في وسائل إعلامية محدودة ، وسرعان ما تأخذ في الزيادة تدريجيا من حيث الحجم وعدد مرات التكرار ، وعدد الوسائل الإعلامية المستخدمة ، حتى درجة إتساع وإنتشار وتزايد معينة تثبت عندها.

٣- التوازن : وهو الشكل الذي تتساوى فيه كمية المادة الإعلامية المطبوعة أو المعروضة على إمتداد الفترة الزمنية .

٤- التبادل في خلق الأثر الإعلامي : وهو الشكل الذي تبدأ الحملة الإعلامية بمقتضاه بداية قوية ثم تناقص ، ثم تقوى مرة أخرى ، وذلك

وفقا لخطة مستهدفة من هذا الشكل التبادلى ، وتتحدد مبررات استخدام هذه الطريقة عادة فيما يلى :

- إمكانية التركيز الإعلامى فى الأوقات المناسبة لهذا النوع من التركيز
- مراصلة الحملة الإعلامية دون انقطاع طوال الفترة الزمنية المحددة واستخدام الإعلام فى عملية التذكير بصفة دائمة .
- إمكان نشر المادة الإعلامية وإذاعتها وعرضها فى عدد كبير من الوسائل الإعلامية المتاحة .
- - التمكن من إجراء تقييم جزئى ومرحلى مستمر للحملة الإعلامية وذلك على عكس الأشكال الأخرى للحملة .

ويراعى عند وضع الخطة أو الحملة الإعلامية وتنفيذها مراعاة أن تكون أهدافها : مرنة ، واضحة ، وتتكامل مع الخطط الأخرى المساعدة فى المجالات الأخرى ، وتتوافق بالخطة الإعلامية - والحملة الإعلامية - وسيلة لتنفيذ الأهداف التى تم تحديدها ، ويجب قبل إقرار الخطة أن تكون الإجراءات جاهزة لتنفيذها وملزمة لكل القائمين بالعمل الإعلامى .

### المرحلة الخامسة

#### مرحلة متابعة الخطة أو الحملة الإعلامية وتقييمها

تستهدف عملية متابعة الخطة التأكد من أن العمل يسير وفق الأسلوب المحدد له والتعرف على المعوقات اليومية التى تعترضه ، وتستهدف التقييم معرفة مدى تأثير الرسالة الإتصالية ومدى النجاح فى تحقيق أهداف الخطة الإعلامية .

وتتم متابعة الخطة الإعلامية من خلال (١٠) :

- ١- تصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون والمواد الصحفية : حيث يقدم



التصنيف اليومي والأسبوعي والشهري ، وتجميع هذه التصنيفات .  
لإصدار التصنيف الربع سنوي للدورة البرامجية . يقدم المؤشرات الكمية  
لمدى الالتزام بتنفيذ أهداف الخطة (وتتناول الوحدة التالية التصنيف  
البرامجي كأحد أدوات التقييم المرحلي والنهائي للخطة الإعلامية) .

٢- المتابعة البرامجية : لدراسة مدى تمشي المصامين الإعلامية مع أهداف  
الخطط الإعلامية حيث تقوم إدارة متابعة الشبكات الإذاعية على سبيل  
المثال بما يلى (١١) :

- متابعة البرامج والمواد المذاعة بالشبكات على إختلاف طبيعتها ومدى  
تحقيقها للأهداف الموضوعة لها .

- إعداد تقرير يتضمن أهم المواد التى إذيعت وتفصيلها وتقييم كل منها .

- إعداد تقرير شامل يتضمن أهم الملاحظات التى وردت فى تقارير المتابعين  
حول الخدمات الإذاعية التابعة لكل شبكة .

وتقوم إدارة التحليلات والتقارير التوعوية والدورية بما يلى (١٢) :

- إعداد تقرير يرمى من شقين الأول خاص بالأخبار والبرامج السياسية،  
والثانى خاص بالبرامج التى تناف بالشبكات الإذاعية .

- إعداد تحليل إسبوعي للأخبار والبرامج السياسية وتحليل آخر للبرامج،  
يتضمن عرضاً لأهم الظواهر الإيجابية والسلبية التى إتسمت بها البرامج  
ووضعها أمام المسؤولين بغية إصدار التوجيه المناسب فى إطار الخطة  
الإعلامية .

- إعداد تقرير شهري عن الدراما الإذاعية يتضمن تقبهما لكافة  
المسلسلات والأعمال الدرامية التى قدمتها الشبكات الإذاعية المختلفة  
خلال الشهر .

- إعداد تقارير نوعية أو موسمية حول موضوعات وقضايا معينة تبين كيفية معالجة البرامج الإذاعية لتلك القضايا في إطار الخطة الإعلامية.

### ٣- البحوث الإعلامية :

تُعتبر دراسة تأثيرات الإتصال ورجع الصدى من قبل الجمهور تجاه الرسائل من أهم الخطوات اللازمة لنجاح برنامج الإتصال الفعال، حيث تمثل مجموعة المؤثرات الخاصة برودود فعل الجماهير تجاه الرسالة ، والتي يقرر القائم بالإتصال على ضونها مدى صلاحية الرسائل الإعلامية من حيث الصياغة والإعداد والمضمون والتكرار ، ومدى ملائمة الوسائل من حيث كفاءتها في توصيل الرسائل إلى مختلف فئات الجمهور وتحقيق أهداف الخط الإعلامي .

وتشكل دراسات قياس الأثر عقبة كبيرة أمام القائمين بالإتصال نظرا لصعوبة القياس الفعلي للتأثيرات المرتدة من جانب الجمهور ، والحاجة إلى وقت للقيام به ، وهو ما يؤثر في إمكانية إحداث التغييرات المطلوبة في الجزئية الخاصة بالرسائل الإعلامية الداخلة في إطار الخط الإعلامي<sup>(١٣)</sup> .

ويعتمد معظم القائمين بالإتصال - في قياس الأثر - على البيانات الخاصة بعدد القراء أو المستمعين أو المشاهدين الذين تعرضوا للخطط أو للحملة الإعلامية أو الدعائية ، بعد مرور فترة طويلة نسبيا على نشر المواد الإعلامية أو إذاعتها أو عرضها ، والتي تعتبر من نوع البيانات الكمية العامة التي لا تعطي مؤشرات محددة عن مدى التأثير الفعلي الذي أحدثته الرسالة في مستويات الإدراك والتأثير والإحجام والإقتناع والإستجابة لدى فئات الجمهور .

ومن الضروري الإشارة إلى أهمية التنسيق والتكامل بين أوجه النشاط الإعلامي المتضمنة في عملية التخطيط ، وأوجه النشاط الأخرى المؤثرة في النشاط الإعلامي والمتفاعلة معه ، بالإضافة إلى أهمية عنصر المتابعة والرقابة المستمرة لجزئيات الخطة الإعلامية ، وإتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة للتعديل المستمر

لخطوات الخطة أو الحملة الإعلامية ولذلك تعتبر من الأجهزة الهامة والمكمله لعملية التخطيط الإعلامى إدارات البحوث .

- فالإدارات المركزية لبحوث المستمعين والمُشاهدين فى مصر تقوم بإجراء البحوث الميدانية للإذاعة والتليفزيون بهدف التعرف على حجم الإستماع والمُشاهدة للبرامج ودرجات الإستجابة لها، والتعرف على عادات وموثر المستمعين والمُشاهدين وأذواقهم واهتماماتهم والوقوف على آرائهم ومقترحاتهم حول مايقدم من برامج مسموعة ومرئية وغير ذلك من الحقائق التى تخدم أجهزة التخطيط بما يعينها على الموائمة المستمرة بين حاجات المتلقين وما تقدمه من البرامج المسموعة والمرئية ولذلك تقوم بمايلى :
- إجراء الدراسات والبحوث الإكاديمية والتطبيقية التى يقتضيها تكامل وترابط عمليات التخطيط فيما يتصل بدوره البرامج المسموعة والمرئية .
- متابعة التطورات الحديثة والمتقدمة فى الدراسات والأبحاث التى تتصل بمجال بحوث المستمعين والمُشاهدين والإتصال بالمنظمات والهيئات التى تقوم بنشاط مماثل للإستفادة من تجاربها وخبراتها .
- الإشتراك مع بعض المنظمات والهيئات فى إجراء الدراسات والبحوث المتصلة بالبرامج الإذاعية والتليفزيونية .
- تجميع وتحليل وتصنيف وتبويب البيانات والمعلومات المتصلة بالبرامج المذاعة المسموعة والمرئية، ونشر نتائج الدراسات والبحوث بعد إقرارها وتنظيم تداولها بالتسبىق مع مركز المعلومات .
- وجدير بالذكر - والإشارة - أن عملية متابعة الأداء الإعلامى - الإذاعى المسموع والمرئى - شهدت تطوراً هاماً عام ٢٠٠٠ حيث تم إنشاء مركزين متكاملين ومتطورين للمتابعة الإذاعية والتليفزيونية ببنى الألفى التابع لاتحاد الإذاعة والتلفزيون، وبدأ العمل بهما فى ١٧ يونه ٢٠٠٠ حيث يضم مركز متابعة

البرامج الاذاعية ١٨ كابينة استماع لمتابعة الشبكات الاذاعية الخليفة، معدة ومجهزه بتكنولوجيا متقدمة حيث تضم كل كابينة أجهزة استماع رقمية حديثة، كما يضم مركز متابعة البرامج التلفزيونية ١٥ كابينة تلفزيونية لمتابعة جميع القنوات التلفزيونية الرئيسية والاقليمية والفضائية والمتخصصة.

وصدر عام ٩٩/٢٠٠٠م ٣١٧٤ تقريراً لمتابعة البرامج الاذاعية و٥٤٦٩ تقريراً لمتابعة البرامج التلفزيونية<sup>(١٣)</sup>.

## مصادر الفصل الثامن ومراجعته

- (١) عاطف عدلى العبد التخطيط الإعلامى الأسس النظرية والنماذج التطبيقية. مرجع سابق. ص ٣٥.
- .- Coleman, H, W- CaseStudies in Broadcast Management, Radio and Television (N. I: Hasting House, 1970).
- (٢) سعد لبيب . دراسات فى العمل التليفزيونى. (بغداد: مركز التوثيق، ١٩٨٤).
- (٣) من نماذج هذه السياسات المكتوبة.
- اتحاد الاذاعة والتليفزيون. الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الاذاعة والتليفزيون، عام ١٩٩٥/٩٤. (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ١٩٩٤) ص ١٢ - ١٤.
- وزارة الإعلام السعودية. السياسة الإعلامية للشبكة العربية السعودية (الرياض: د. ن. د.ت).
- وزارة الإعلام اليمنية. السياسة الإعلامية للجمهورية اليمنية. (صنعاء: مطابع الترجمة المعنوى، ١٩٩٥).
- وزارة الإعلام العماني. الاستراتيجية الإعلامية العمانية فى: عاطف عدلى العبد. دراسات فى الإعلام العماني. المجلد الأول (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٥).
- (٤) للاستفادة حول ملامح السياسات الاعلامية العربية:
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. الإعلام العربى حاضرا ومستقبلا: نحو نظام عربى جديد للإعلام والاتصال. (تونس: المنظمة، ١٩٨٧) ص ٧١ - ٧٢.
- سعد لبيب. دراسات فى العمل التليفزيونى العربى. مرجع سابق. ص ١٤ - ١٩.
- (٥) سعد لبيب. دراسات فى الفنون الإذاعية. مرجع سابق. ص ٥٦ - ٦٢.
- (٦) سعد لبيب. دراسات فى العمل التليفزيونى العربى. مرجع سابق. ص ٣٢ - ٣٦.
- (٧) عاطف عدلى العبد. الإعلام والتنمية: الأسس النظرية، الإسهامات العربية، والنماذج التطبيقية. (القاهرة: دار فيروز المعادى، ٢٠٠١، ص ٧٥ - ٨٤.
- (٨) للاستفادة أنظر المراجع الأتية:
- عاطف عدلى العبد. التخطيط الإذاعى. (القاهرة: دار الهانى، ١٩٨٨).
- (٩) سمير محمد حسين. الإعلام والاتصال بالجمهور. مرجع سابق. ص ٣٧٦.
- سمير محمد حسين. الإعلان، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤) ص ٥٧٦ - ٥٧٧.

- سبيل محمد حسين. تخطيط الحملات الاعلالية واتخاذ قرارات الإعلان (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٣) من ص ١٢١ - ١٤٦.

- عاطف عدلى العبد. التخطيط الإذاعي. مرجع سابق. ص ١٠٠ - ١٢٠.

(١) عاطف عدلى العبد. التخطيط الإعلامى: مدخل عام. مرجع سابق. ص ٢٢.

(١١) المرجع السابق. ص ٢٣ - ٢٤.

(١٢) المرجع السابق.

(١٣) المرجع السابق.

- صفوت محمد العالم. الإعلان الصحفى وتخطيط الحملات الاعلالية. (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٠) من ص ١٧٢ - ١٧٣.

- اتحاد الاذاعة والتليفزيون . والهيكل التنظيمى لقطاع رئاسة الاتحاد والاختصاصات التفصيلية غير منشور (القاهرة: الاتحاد، د.ت).

(١٤) اتحاد الاذاعة والتليفزيون. الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون ١٩٩٩/٢٠٠٠. مرجع سابق ص ٢٦٤ - ٢٦٥.

## **الفصل التاسع**

**تصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون كأداة للتقييم المرحلي  
والنهائي للخطط الإعلامية (\*)**





## مقدمة:

يُعد تصنيف برامج الراديو والتلفزيون من أهم أدوات التقييم المرحلي والنهائي للمخطط الإعلامية والتنسيق بين الخدمات الإذاعية والتلفزيونية.

يعود الإهتمام بإيجاد نظام علمي وعملي لتصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون إلى أوائل السبعينات، ولاحظ الباحث بعكم تخصصه في مجال الإذاعة والتلفزيون وتدريبه لمواد التخطيط الإذاعي ومناهج البحث من ناحية وخبراته العملية في هذا المجال من ناحية ثانية عدم وجود نظام تصنيف يلبي احتياجات المخطط الإعلامي، ولذلك حرص على متابعة التصنيف الدولية والعربية، وزار العديد من هيئات الإذاعة والتلفزيون العربية، واطلع عن قرب على أسلوب العمل الجارى بها، ولاحظ - وللأسف - أن بعض الدول العربية التي تجرى هذه الاحصائيات تتم بأسلوب غير علمي إذ تعتمد على محك واحد هو البرنامج اليومي رغم ما يدخل على هذا البرنامج من تغييرات، ولا يوجد أسلوب للتأكد من إذاعة ما هو مدون بالبرامج فعلاً، ولذلك أعدنا خطة عمل - كما سيتضح من هذه الوحدة - تعتمد على أكثر من محك خارجي غير البرنامج اليومي كالاستماع والمشاهدة لما أذيع يومياً، وتدوين ذلك في استمارات أعدها الباحث واخضعها للتجريب والتطوير المستمر لتلبي احتياجات المخطط الإعلامي، وساعد الباحث على أداء هذه المهمة وجود أجهزة تسجيل صوتية وأخرى مرئية - فيديو كاسيت - وكأنها صنعت لخدمة الباحث الإعلامي الذي يستخدم الوحدة الطبيعة للمادة الإذاعية وهي: البرنامج أو الأغنية أو الفيلم أو المسلسل... الخ. ووحدة الزمن حيث يتوافر بها عداد Counter وسرعات للتسجيل Tape Speed تمكن من التسجيل البطيء Long Play مما يجعل من الممكن تسجيل إرسال ١٦ ساعات على شريط ٤ ساعات بالنسبة للتلفزيون و٩ ساعات على شريط كاسيت مدته ساعة ونصف بالتسجيل البطيء، بالنسبة للإذاعة، وتتوافر أجهزة التسجيل الإذاعي تجعله من

الممكن طلب الاستماع إلى برنامج يناع بعد سبع ساعات لبحث الجهاز ذاتياً،  
وببدأ إذاعة البرنامج كما سيتضح في هذه الدراسة ويتطلع الباحث أن تكون جهوده  
في هذا المجال إضافة علمية تساعد هيئات الإذاعة والتليفزيون العربية في مجالين  
أولهما : استخدام استمارة التصنيف وتطويرها بعد بحث بما يتلائم مع كل هيئة  
ومجتمع، وثانيهما : الاستفادة من الوصول - بعد بحث ومُعانة - للأجهزة  
المناسبة لتسجيل برامج الإذاعة والتليفزيون، وأن توفر هيئات الإذاعة والتليفزيون  
وكليات وأقسام الإعلام ومراكز البحوث هذه الأجهزة للباحثين لارتفاع تكلفتها  
إذ يمكن لباحث يعد رسالة دكتوراه حول المادة الإخبارية في تليفزيون دولة ما  
أن يحلل هذه المادة باستخدام جهاز الفيديو المشار إليه في هذه الدراسة بكل  
سهولة وسر وحساب الوقت بالثواني، حيث أن العداد يمكن تغييره والبدء من  
الصفر بمجرد الضغط على الرموت كنترول، وتتكون من عداد للساعات والدقائق  
والثواني.

### أولاً: تطور الاهتمام بإيجاد تصنيف للبرامج الإذاعية والتليفزيونية:

( أ ) يعود الاهتمام بإيجاد تصنيف للبرامج الإذاعية والتليفزيونية إلى أوائل  
المسعينات، حين عقدت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم حلقة  
الإحصاءات الثقافية في البلاد العربية بالخرطوم ١٨-٢٧ ديسمبر ١٩٧١  
وأشار التقرير النهائي لهذه الحلقة إلى أن الإحصاء هو الخطوة العلمية  
التي يبدأ بها المخطط حين يريد لمشروعاته منطلقاً علمياً وهو الخطوة الأخيرة  
التي ينتهي إليها المخطط حين يريد تقوياً لمشروعاته وهل حققت الأهداف  
المرجوة منها أم لا؟، بل هو العملية المستمرة التي تصاحب حركة المشروعات  
خطوة بخطوة لبيان سير هذه الحركة وهل هي في الطريق المرسوم من قبل أو  
انحرفت عنها<sup>(١)</sup>، لأن النهج الإحصائي هو الأسلوب الموضوعي لتهيئة  
الحقائق التي يستند إليها كل تخطيط علمي صحيح<sup>(٢)</sup> وأوصت  
الحلقة بإنشاء أو استكمال أجهزة الإحصاء المتخصصة في كل بلد عربي حيث

تبين أن أجهزة الاحصاء فى غالبية البلاد العربية حديثة العهد وفى بعض البلاد ناقصة أو غير موجودة، كما أوصت بتصميم استبيان أو أداة لتصنيف الاحصائيات الإذاعية والتليفزيونية إحدى أدوات التقييم المرحلى والنهائى للمخطط الإعلامية<sup>(٣)</sup>.

(ب) تنصف الجهود العربية فى مجال تصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون إما بالعمومية التى لا تفيد فى عملية التخطيط الإعلامى حيث لا تعطى دلالات تفصيلية - كما سيتضح لاحقاً - أو يوجد بها خلط كبير بين الوظيفة والشكل للمادة الإذاعية والتليفزيونية على النحو التالى<sup>(٤)</sup>:

١- تضمنت ورقة الجهاز المركزى المصرى للتعبة العامة والاحصاء حول العناصر الأساسية فى دراسة الاحصاءات الثقافية تقسيماً لبرامج الإذاعة الصوتية (الراديو) والإذاعة المرئية (التليفزيون) تقسيماً ثلاثياً على النحو الآتى:

- البرامج الثقافية: هى البرامج التى تهدف إلى تعبئة الضمائر بكل ما يعزز القيم الانسانية التى يقوم عليها المجتمع.

- البرامج الإخبارية: هى البرامج التى يقصد بها إعلام الشعب بحقيقة ما يجرى فى جميع أنحاء العالم من أحداث وقضايا وأخبار دولية والتعليق على هذه الأنباء بالإضافة إلى التحليل والتفسير.

- البرامج الترفيهية: هى البرامج التى تهدف إلى إدخال البهجة والسرور على المستمع أو المشاهد.

٢- تتضمن نشرة الاحصاءات الإعلامية التى تصدر عن إدارة البحوث والترجمة بوزارة الإعلام الكويتية<sup>(٥)</sup> تصنيفاً أساسياً للبرامج على النحو الآتى: البرامج: الإعلامية، الترويجية، الثقافية، الدرامية، الدينية، وبرامج الفئات.

ونلاحظ على هذا التصنيف ما يلي:

- خلو هذا التصنيف من: البرامج التنموية، الإعلانات، فقرات الربط وعرض البرامج.
- عمومية التصنيف بحيث لا يفد المخطط الإعلامي فالبرامج الدرامية يمكن أن تكون دراما ترفيهية فتندرج تحت فئة البرامج الترويحية والدراما الدينية تحت فئة البرامج والمواد الدينية، والدراما التاريخية تحت فئة المواد الثقافية، والدراما التنموية تحت فئة المواد والبرامج التنموية.
- ٣- تصنيف الإذاعة القطرية - وهو أفضل نسبياً - إذ يقسم ساعات الإرسال الإذاعي إلى سبع نوعيات على النحو الآتي<sup>(١٦)</sup>:
- البرامج الإعلامية: وتضم: نشرات الأخبار، فقرات اخبارية وبرامج سياسية.
- البرامج الترفيهية: وتضم: الفناء والموسيقى، المنوعات، والمباريات الرياضية.
- البرامج الثقافية: وتضم: ثقافة، خاص، ندوات، شعر، مجلات، مسابقات وعلوم.
- البرامج الدرامية: وتضم المسلسلات والتمثيليات، المسرحيات، وبرامج وأفلام سينمائية.
- البرامج الدينية: وتضم: القرآن الكريم والأدان، الأحاديث الدينية، البرامج الدينية، والإذاعات الخارجية.
- برامج الفتيات- وتضم الأسرة، الأطفال، الشباب والرياضة، البادية، والخدمات.
- برامج تعليمية: وتضم: تعليم عام، تعليم لطلبة المدارس، تعلم لغات، ومحو الأمية.

ونلاحظ على هذا التصنيف ما يلي:

- خلو التصنيف من البرامج التوعوية والإعلانات وفقرات الربط وعرض البرامج.
- خلو البرامج الإعلامية من الإشارة إلى مواضيع الأنباء حيث لم يشمل التعريف إلا نشرات الأخبار، ويخلو من: الرسائل الاخبارية، أقوال الصحف، وبرامج المناسبات وغموض ما ورد به حول الفقرات الاخبارية فالفقرات الاخبارية في مفهومها العام قد تشمل نشرة للأخبار ورسائل المراسلين وأقوال الصحف.
- دمج المسلسلات والتمثيلات في فئة واحدة، ودمج البرامج والأفلام السينمائية رغم أن البرامج التي تتناول الأفلام السينمائية بالعرض والنقد تندرج تحت فئة برامج الفنون العامة التي تصنف ضمن البرامج الثقافية.
- أهملت - البرامج الدينية فئات: الدراما الدينية، التواشيع والابتهالات، والمسابقات الدينية.
- أهملت البرامج التعليمية: فئة البرامج التربوية العامة.
- ٤- تصنيف المحاد الإذاعة والتلفزيون المصري<sup>(٧)</sup>؛ إذ يقسم البرامج إلى ثمان نوعيات هي البرامج: الترفيهية، الإعلامية، الثقافية، الدينية، الدرامية، الطوائف، التعليمية، والإعلانات ويغفل فقرات الربط وعرض البرامج، ويترك الأفلام العربية والتمثيلات العربية والمسلسلات العربية والأفلام الأجنبية والمسلسلات الأجنبية ضمن البرامج الثقافية وهو ما تحفظنا عليه من قبل عند إعدادنا دراسة التدفق البرامجي في الإذاعة والتلفزيون في مصر<sup>(٨)</sup>، حيث لا يمكن اعتبار هذه النوعيات ضمن البرامج الثقافية.
- ٥- تصنيف ميشال سوشون لنوعية البرامج في بعض الدول الأجنبية عام ١٩٧٩ طبقاً لوظيفة البرامج كما يلي: نشرات الأخبار، البرامج الإعلامية

الأخرى، البرامج التعليمية، البرامج الثقافية، البرامج الدينية، الإعلان التجاري، البرامج الترفيهية التثيلية، البرامج الترفيحية الأخرى، وبرامج غير مصنفة<sup>(٩)</sup>. ونلاحظ عدم دقة وشمولية هذا التصنيف ولا يمكن الاعتماد عليه لتصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون ليكون أداة للتقسيم المرحلي والنهائي للخطة الإعلامية.

٦- تصنيف اليونيسكو المستخدم في دراستها حول التدفق العالمي للبرامج التليفزيونية، والتي شاركنا فيها بأعداد دراسة جمهورية مصر العربية حول التدفق العالمي للبرامج التليفزيونية. وشملت هذه الدراسة المقارنة كذلك: الجزائر، سوريا، السعودية، الكويت، اليمن، وتونس وكمان التصنيف المستخدم مناسياً كما يلي: البرامج الإعلامية، البرامج التعليمية، البرامج الثقافية، البرامج الدينية، البرامج الترفيهية، برامج الأطفال والشباب ويتضح اغفال هذا التصنيف للإعلانات وفقرات الربط وعرض البرامج والبرامج التنموية<sup>(١٠)</sup>.

٧- تصنيف جهاز تليفزيون الخليج الذي يقسم البرامج إلى ثمان فئات: إعلامية، ثقافية، تعليمية، ترفيهية وفنية، برامج الأطفال، الإعلانات التجارية ومراد الربط<sup>(١١)</sup> وأغفل برامج المناسبات والتسجيل الكامل لوقائع جلسات مجالس الشورى. كما يوجد تناخل في تصنيف البرامج الثقافية إذ تضمنت برامج التنمية التي نرى أنها تستحق في الدول العربية فئة مستقلة، واقتصر تصنيف البرامج التعليمية على البرامج المدرسية وتعليم الكبار ولم يتضمن البرامج التربوية العامة ولم يشمل تصنيف البرامج الدينية: الدراما الدينية، وجمع البرامج والأحاديث الدينية في فئة واحدة، وجمع هذا التصنيف تحت عنوان: شعائر دينية ما نرى أن يفرد له فئتين هما: إذاعات خارجية دينية، وابتهالات وتواشيح.

### ثالثاً: تصنيف البرامج هدف المخططين الإعلاميين:

ويتضح مما سبق أن تحديد نوعيات البرامج وتصنيفها تحت أسماء محددة ظل هدفاً للمخططين البرامجيين لفترة طويلة ، فقد عانت البرامج من عدم الاتفاق على الأسس التي تقوم عليها هذه البرامج من حيث: اللون والتوعيه ولقد كان التوصل إلى توصيف البرامج وتصنيفها وتحديد مسمياتها ضرورة والتزاماً يفرضهما التخطيط والتنسيق الإعلامى حيث توجد خلاصات واجتهادات متناقضة فى التصنيف الإذاعية والتليفزيونية لا تقتصر على الدول العربية وحدها بل أنها ظاهرة عامة على المستوى الدولى تستوى فى ذلك الدول المتقدمة أو الدول النامية، الأمر الذى دعا منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) للتدخل بهدف ايجاد معايير موحدة للاحصاءات الإذاعية سواء ما يتعلق منها بالراديو أو التليفزيون، وما يتعلق بالبرامج أو غيرها من الجوانب المختلفة للعمل الإذاعى، وانتهت المشاورات واجتماعات الخبراء إلى صدور توصية من المؤتمر العام للمنظمة فى دورته التاسعة عشرة التى اجتمعت فى نيروى فى ٣٠ نوفمبر ١٩٧٦ بشأن (التوحيد الدولى لاحصاءات الإذاعة والتليفزيون) وقد كان مندوبو كل الدول العربية فى المنظمة من بين الموافقين على هذه التوصية<sup>(١٢)</sup>.

ولهذا فإن المسألة بعناً دولياً أيضاً بالإضافة إلى البعدين الاقليمى والقومى، إذ أن الاحصائيات السنوية التى تصدرها اليونسكو تعتمد على ما يصلها من الدول الأعضاء من بيانات احصائية، وفقاً للمعايير الدولية المحددة.

وترتب هذه التوصية التزاماً على الدول الأعضاء - ومن بينها الدول العربية - بأن تتخذ من الإجراءات التشريعية وفقاً لنظمها الداخلية ما يتضمن تنفيذ هذه التوصية، ولكن يظل الأمر لازماً بالنسبة لليونسكو التى تبنى احصاءاتها السنوية - وبالتالى الاحصاء الصوى للأمم المتحدة - على أساس المعايير الواردة فى التوصية، ومن لا يقدم بياناته من الدول وفقاً لهذه المعايير فلن يضمن صحة البيانات التى ترد فى هذه الاحصاءات الدولية بالنسبة له، وهى المرجع الذى يعتمد

عليه الباحثون والمخططون للحصول على الاحصاءات وللقيام بدراسات مقارنة.

غير أن هذه المعايير لا تلزم الدول باتباعها فيما تريد وضعه من نظم داخلية، بمعنى أن لهذه الدول أن تضع ما تشاء من المعايير الاحصائية لاستخداماتها الخاصة وفقاً لاحتياجاتها، حتى إذا ما تعاملت على المستوى الدولي تكون المعايير الدولية هي الأساس.

ومن هنا كانت ضرورة التنسيق بين المعايير الاحصائية التي توضع على المستوى العربى بشكل عام، والمعايير الموحدة المتفق عليها دولياً.

ولذلك كان من بين التوصيات التي انتهت إليها لجنة البرامج للدول الأعضاء بجهاز تليفزيون الخليج أن يجرى الجهاز دراسة لوضع معايير احصائية موحدة لتحليل البرامج بالتعاون مع الاتحاد إذاعات الدول العربية، مع التأكيد على أهمية هذا الموضوع<sup>(١٣)</sup>.

#### رابعاً: المبادئ العامة التي يجب مراعاتها في التصنيف البرامجى:

وتنفيذاً لتوصية لجنة برامج جهاز تليفزيون الخليج باعداد دراسة حول المعايير الاحصائية الموحدة لتحليل البرامج التليفزيونية، والتي تتوافق مع توجهات الاتحاد إذاعات الدول العربية في هذا الشأن، فقد شكلت مجموعة عمل عقدت عدة اجتماعات اطلعت خلالها على التصور المبني المقدم من الاتحاد والتصوير المقدم من الجهاز، وعلى النظام الوارد بتوصية اليونسكو بشأن التوحيد الدولى المبني لخبراء اليونسكو الذي مهد للتوصية (باريس - يوليو ١٩٧٥)، وعلى النظم الاحصائية البرامجية المطبقة في بعض المؤسسات الإذاعية العربية وانتهت المجموعة إلى التصور الذى سبق الإشارة إليه والذي يأخذ في الاعتبار بظروف العمل التليفزيونى العربى والخليجى والبعدين الاقليمى والدولى بتحديد المبادئ العامة التي تراعى في التصنيف البرامجى على النحو الآتى:



(لما كان الهدف النهائي من عملية التحليل الإحصائي للبرامج، في هذه المرحلة، إعطاء صورة عامة وموضوعية لأبعاد الخدمة التي تؤديها المؤسسات التلفزيونية من حيث حجمها وتنوعها وتكاملها لمواجهة الاحتياجات الإعلامية والثقافية والاجتماعية المختلفة ومن حيث مدى قدرتها على مواجهة هذه الاحتياجات بالإنتاج الذاتي أو المشترك أو بالاعتماد على مصادر خليجية أو عربية أو دولية - فقد يكون من المناسب منذ البداية، تقرير المبادئ التالية<sup>(١٤)</sup>).

١- أن يكون الإحصاء سنوياً، بمعنى أن يعتمد على تجميع البيانات على مدى سنة كاملة، فالاعتماد على الدورات التلفزيونية التي تتم على عدة أشهر غير مناسب، لأن ظروف كل دورة تختلف عن الأخرى وبالتالي لا يمكن أن تؤخذ منها أية مؤشرات تصلح لتعميمها، كما أنه من غير المناسب الاعتماد على البيانات الأسبوعية، ثم تعميمها، لأن الأسابيع البرامجية قلما تتشابه، ولذلك فإن الحل العملي الوحيد هو التجميع السنوي للبيانات ثم إجراء التحليل الإحصائي على محصلتها النهائية بما يفيد في التقييم النهائي للخطط الإعلامية ومساعد في التنسيق بين الخطط الصحفية والإذاعية والتلفزيونية.

بأنى بعد ذلك تحديد نوع السنة، هل هي السنة الهجرية، أم السنة المالية، أم السنة الميلادية، والأخذ بكل نظام من هذه الأنظمة الثلاثة له ما يبرره.

ولكن بالنظر إلى أن لهذه الإحصاءات بعداً عربياً ودولياً، فقد يكون من المناسب اختيار السنة الميلادية لتكون هي وحدة القياس، حتى يمكن الاستفادة منها على المستوى العربي والدولي.

٢- ينصب التحليل الإحصائي على كل (المواد) التي تذيعها الخدمة الإذاعية أو التلفزيونية منذ بداية الإرسال حتى نهايته، وهذه هي (مدة الإرسال)

التي تعتمد في الإحصاء، وليس مجموع مدد البرامج. إذ تُسقط من مدد البرامج فقرات الربط وعرض البرامج.

وهذه المواد قد تكون (برامج) بالمعنى الفنى للكلمة، وقد تكون أخباراً أو إعلانات تجارية أو غير تجارية، وقد تكون إذاعات خارجية من داخل الدولة، أو من أى مكان فى العالم، وقد تكون مجرد أغنية أو قطعة موسيقية لتكملة الأوقات المحددة للبرامج وقد تكون أفلاماً طويلة أو قصيرة إلى غير ذلك مما تشمله ساعات البث أو الارسل الإذاعى والتليفزيونى.

وبالنظر إلى ضرورة الاعتماد على مصطلح موحد يجمع كل هذه النوعيات، فقد جرى العمل على تسمية كل هذه المواد (برامج) تندرج تحت التصنيفات المختلفة.

ولكل (برنامج) أربعة أبعاد على الأقل يمكن أن يصنف بمقتضاها:

- فهناك (الهدف) من البرنامج الذى يتراوح بين : الإعلام والترفيه والتثقيف والتعليم وما إلى ذلك.
- وهناك (الشكل) الذى يتراوح بين : الدراما والمنوعات والبرنامج التسجيلى أو الوثائقى والحديث والفيلم والتعليق إلى آخر هذه الأشكال وقد يتصل بالشكل اللغة المستخدمة فى البرنامج.
- وهناك (المضمون) أو محتوى البرنامج وما يحمله من قيم وأفكار ومعلومات.
- وهناك (الجمهور المستهدف) من كل برنامج، صحيح أن الخدمات التليفزيونية العامة تستهدف التأثير فى القطاعات المختلفة للجمهور، ولكن هناك برامج تستهدف فى الدرجة الأولى قطاعات معينة كالعمال أو الفلاحين أو الشباب أو المرأة أو الذين حصلوا على درجات معينة من التعليم أو الذين يتذوقون ألواناً خاصة من الفنون إلى غير ذلك من قطاعات.

٤- وإذا كانت وظيفة عملية التحليل الإحصائي للبرامج قد تحددت على أنها تهدف إلى إعطاء صورة عامة وموضوعية لأبعاد الخدمة التي تؤديها المؤسسات الإذاعية والتليفزيونية العربية من حيث حجمها وتنوعها وتكاملها لمواجهة الاحتياجات الإعلامية والثقافية والاجتماعية المختلفة ومن حيث قدرتها على مواجهة هذه الاحتياجات بالإنتاج الذاتي أو المشترك أو بالاعتماد على مصادر خليجية أو عربية أو دولية فينبغي أن تكون هناك مراحل تالية لتكتمل فيها هذه الوظيفة وأول هذه المراحل تتناول ميزانية المؤسسات الإذاعية والتليفزيونية، ونسب تكلفة القطاعات المختلفة للبرامج والدخل من الإعلانات التجارية ونسبة مساهمة الدولة في مصادر دخل المؤسسة إلى آخر هذه البيانات المالية الإحصائية والتي تتصل اتصالاً مباشراً (بالرسالة) أو المادة المنتجة التي تقدمها المؤسسات التليفزيونية والتي تفيد في التخطيط الإعلامي.

وتأتى بعد ذلك الإحصاءات المتصلة (بالقائم بالاتصال) أى العاملين بالمؤسسات التليفزيونية من حيث أعدادهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم وتدريبهم ونسب المحليين منهم إلى العرب والأجانب - إن وجدوا - وهى إحصائيات تعطى مؤشرات على جانب كبير جداً من الأهمية فى عملية تخطيط القوى العاملة اللازمة للعمل الإذاعى والتليفزيونى بما تشمله من إختيار وتدريب وتنظيم.

وينبغى هنا الإشارة إلى أن هذه الإحصاءات هى جزء من الإحصاءات المتصلة بالعمل الإذاعى بشقيه (الراديو والتليفزيون)، ومن هنا كانت ضرورة التوجه إلى أن يطبق بالنسبة للعمل الإذاعى الصوتى ما يطبق بالنسبة للعمل التليفزيونى ويلاحظ هنا أن إحصاءات الراديو والتليفزيون تأتى معاً فى النظام الدولى الموحد للإحصاءات الصادر عن اليونسكو وسيقت الإشارة إليه كما أن هيئات الراديو والتليفزيون فى كثير من الدول العربية تجمعها مظلة إدارية وتنظيمية واحدة كاتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى، وهو ما قمنا به من التصنيف الموحد لبرامج الإذاعة

والتليفزيون المرفق في الملاحق، والذي يُعتبر أحد أدوات التقييم المرحلي (الأسبوعي والشهري) والنهائي (لكل دورة برامجية) أو خلال عام الخطة الإعلامية.

خامساً: الخطوات المنهجية لتصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون:

يقوم تصنيف البرامج الإذاعية والتليفزيونية كأداة من أدوات التقييم المرحلي والنهائي للخطط الإعلامية والتنسيق بينها على أسس منهجية على النحو الآتي<sup>(١٥)</sup>:

( أ ) وحدات وفئات التحليل:

ينبغي في العمل اليومي لتصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون الاعتماد على الوحدات والفئات الآتية:

#### ١/ الوحدة الطبيعية للمادة الإعلامية:

ويقصد بها الوحدة الإعلامية المتكاملة التي يقوم الباحث بتحليلها، وهي التي يستخدمها منتج المادة الإعلامية لتقديم هذه المادة إلى الجمهور كالبرنامج الإذاعي أو التلفزيوني: كالمسلسلات، المسرحيات، الرسوم المتحركة، الإعلانات... حيث يتم تقسيم البرامج الإذاعية أو التلفزيونية مثلاً إلى برامج: اخبارية، تنموية، ترفيهية، ثقافية، تربية إلى آخر التصنيفات المختلفة التي توجد في استمارة التصنيف اليومي (بالملاحق).

#### ٢/ فئة مقاييس الزمن:

وهي المقاييس المادية التي يلجأ إليها الباحث للتعرف على المساحة التي تشغلها المادة الإعلامية المنشورة في الكتب أو الصحف أو المطبوعات، والمدة الزمنية التي استغرقتها المادة الإعلامية المذاعة بالراديو أو المعروضة بالتليفزيون أو السينما وذلك بهدف التعرف على مدى الإهتمام والتركيز بالنسبة للمواد الإعلامية المختلفة موضع التحليل ويستخدم الباحث في تصنيف البرامج وحدة الدقيقة والثانية (بالنسبة للمواد الإذاعية والتليفزيونية).

## (ب) أسلوب العمل فى تصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون<sup>(١٦)</sup>؛

ب/١- يجب استخدام أجهزة متقدمة فنياً فى هذا العمل حيث يوجد جهاز يعرض أشرطة الكاسيت المسجلة ببطء من غرفة التحكم المركزى بالإذاعة M.C.R. وجهاز فيديو كاسيت يعرض الأشرطة بأسلوب التسجيل البطيء Long play ويسجل على الشريط الذى مدته ساعة مادة تليفزيونية لمدة ساعتين.

ب/٢- أعداد كشوف متابعة يومية مستخرجة من خريطة الدورة البرامجية بهدف معرفة مدى الالتزام بالخريطة البرامجية (ويوجد نموذج لها بالملاحق)، حيث يتم استعراض الأشرطة يومية للتأكد من مدى الالتزام بالخريطة البرامجية ومعرفة المواد والبرامج التى أذيعت بدلاً من المواد المدرجة مثل مباراة على الهواء مباشرة لم تكن مدرجة بالخريطة، مما يستلزم الغاء بعض المواد والبرامج الإذاعية والتليفزيونية ويتم ذلك بأسلوب سهل لتوفر الأجهزة الفنية ذات الامكانيات العالية السابق الإشارة إليها.

ب/٣- ويتم بالاعتماد على كشف البرنامج اليومي واستعراض الأشرطة عبر جهازى التسجيل (الخاصين بالإذاعة والتليفزيون) معرفة مدى الالتزام بالوقت المدرج بالبرنامج اليومي حيث يتوفر عداد بكل من جهازى الكاسيت والفيديو كاسيت، ويمكن التحكم فيهما برعوت كنترول مما يسهل العمل فعلى سبيل المثال عند الساعة العاشرة حيث مدرج بالبرنامج اليومي أخبار التاسعة بالتليفزيون المصرى لمدة ٣٠ دقيقة يتم الضغط على العداد ليكون صفراً ويتم الضغط على الرعوت كنترول فتظهر على الشاشة علامة صفر ثم يبدأ تشغيل الشريط لمدة ٢٩ دقيقة ولا تستغرق هذه الدقائق سوى ثوانى قليلة ثم يتم الضغط STOP والبحث بالسريع حتى نصل إلى نهاية النشرة فيكون وقتها الحقيقى ظاهراً على الشاشة (٣٥ دقيقة على سبيل المثال) ويتم تسجيله فى كشف التصنيف اليومي ٣٥ دقيقة بدلاً من ٣٠ دقيقة المدرجة بالبرنامج اليومي الذى يوجد نموذجاً له بالملاحق.

ب/٤- بعض البرامج التي تتضمن أكثر من فقرة وتختلف مضاميتها تحض ل تحليل آخر مثل برامج: صباح الخير يا مصر، دسا، ومساء الخير بالقناة الأولى، ويوجد بالملاحق نماذج من استمارات التحليل التي تستخدم لهذا الغرض، ويتم بعد التحليل تسجيل كل فقرة ضمن بنود التصنيف فالأغاني تدرج بصفحة البرامج الترفيهية فئة الأغاني والموسيقى، وعناوين الأخبار ضمن صفحة المواد الإخبارية تحت فئة نشرات ومواجيز الأخبار وعلى سبيل المثال فإن إحدى حلقات برنامج صباح الخير يا مصر بالتليفزيون شغلت ثلاث ساعات تنوزع كما يلي:

- ٣٠ دقيقة عناوين أخبار ونشرات الساعة ٨ والساعة ٩ (ضمن المواد الإخبارية) (الصفحة الأولى يكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ٧ دقائق رسائل توعية صحية (ضمن رسائل التوعية بصفحة البرامج التنوية) (الصفحة الثالثة يكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٤ دقيقة مضمون ديني، ويترج بصفحة المواد الدينية (الصفحة الثانية يكشف التصنيف اليومي بالملحق) تحت فئة برنامج ديني.
- ١٧ دقيقة (أغاني ضمن برنامج صباح الخير يا مصر) (ضمن صفحة المواد الترفيهية والفنية تحت فئة الأغاني والموسيقى) (الصفحة السابعة يكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٧ دقيقة فقرة: بعنوان: مواهب ضمن برامج الشباب (الصفحة السادسة يكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٤ دقيقة فقرة أدبية يمكن إدراجها ضمن البرامج الثقافية وتحت فئة البرامج الثقافية العامة في (الصفحة الرابعة يكشف التصنيف اليومي بالملحق).

- ١٣ دقيقة فقرة بعنوان: القلق والتوتر عند الامتحانات ضمن البرامج التربوية والتعليمية تحت فئة البرامج التربوية العامة (الصفحة الخامسة بكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٤ دقيقة (لقاء مع مطرب عن اغانيه) وتدرج هذه الفقرة ضمن صفحة المراد الترفيحية والفنية تحت فئة: منوعات (الصفحة السابعة بكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٧ دقيقة لقاء مع استاذ علوم سياسية عن انتخابات مجلس الشعب وتدرج في صفحة المواد الاخبارية تحت فئة: مواد أخرى (الصفحة الأولى بكشف التصنيف اليومي بالملحق).
- ١٠ دقائق لقطات من مباراة كرة القدم بين الأهلي والرمالك.
- ومقابلة مع أحد الصحفيين الرياضيين للتعليق على أحداث المباراة تدرج ضمن برامج الشباب والمواد الرياضية تحت فئة مواد أخرى.
- ٧ دقائق فقرة زراعية تدرج ضمن برامج الزراعة والصيد بالصفحة الثالثة التي تشمل المواد والبرامج التنموية.
- ٣ دقائق إعلانات تدرج ضمن صفحة الإعلانات.
- ٧ دقائق مقابلة مع طبيب حول طرق الوقاية من مرض السكر، وتدرج ضمن البرامج الصحية بالصفحة الثالثة التي تشمل المواد والبرامج التنموية.
- ب/٥- ولذلك توجد ٨ استمارات تستخدم في تصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون التي أعددها لإذاعة وتلفزيون سلطنة عمان، وطبقناه، وما زال يطبق حتى يكون أداة للتقييم المرحلي والنهائي للمخطط الإعلامية على النحو الآتي:
- ١/٥- استمارة تصنيف يومية تسجل فيها المواد بالوقت والتفاصيل (كما انضغ من السابق وصورتها بالملحق).

٢/٥ - استمارة لجميع أسبوعية تنقل فيها يومياً إجماليات كل نوعية برامجية وتجمع في نهاية الأسبوع أفقياً ورأسياً على أن يكون الاحمالى الأفقى والرأسى واحداً (بالملاحق):

\* المجموع الرأسى فى الصفحة الأولى لإستمارة التصنيف اليومى، يكون هو نفسه المجموع الرأسى لليوم فبادا كان إجمالى المواد الاخبارية يوم السبت ٣ ساعات و ١٥ دقيقة و ٣٠ ثانية لابد أن يكون هو المجموع نفسه فى الاستمارة الأسبوعية.

\* المجموع الأفقى فى الصفحة الأولى لبند النشرات ومراجيز الأنباء، ينقل كما هو فى البند الحائل ليوم السبت فى استمارة التصنيف الأسبوعية، وليكن ٢ ساعة و ١٠ دقائق و ١٥ ثانية.

\* وينقل الوقت الباقى كما فى التصنيف اليومى إلى التصنيف الأسبوعى:

برامج اخبارية ٣٠ دقيقة و ١٥ ثانية

برامج مناسبات ١٥ دقيقة

أقوال الصحف ١٥ دقيقة

أخبار الطقس وتدرج ضمن مواد أخرى ٥ دقائق

٣/٥ - استمارة لجميع شهرية تنقل فيها أسبوعياً اجماليات كل نوعية برامجية طبقاً لعدد أسابيع الشهر (بالملاحق).

٤/٥ - استمارة لجميع لكل دورة برامجية تنقل فيها اجماليات كل شهر من شهور الدورة الثلاثة (بالملاحق).

٥/٥ - استمارة لجميع مقارنة بين الدورة السابقة والدورة الحالية.

٦/٥ - استمارة لجميع نصف سنوية.



٥/٧- استمارة تجميع سنوية تتضمن أربع دورات تنقل فيها اجماليات كل دورة برامجة.

٥/٨- استمارة مقارنة بين العام الحالى والعام السابق.

ويتم العمل بشكل منتظم وسلس حيث يمر بمراحل منظمة وخطوات متتالية، إذ يتم اصدار تقرير أمس اليوم، وتقرير الأسبوع الماضى مع أول أيام هذا الأسبوع، وتقرير الشهر مع أول يوم فى الشهر التالى، وتقرير الدورة البرامجية بمجرد انتهائها والتقرير المقارن بعد ذلك بيومين حتى يتسنى الاستفادة منه فى تخطيط برامج الدورة الجديدة والتى يتم الاعتماد على تقرير الشهرين الأول والثانى عند عقد اجتماعات التحضير للدورة الجديدة وتتضمن هذه التقارير الأرقام والنسب المئوية والترتيب.

٦- يتم إعداد كشوف حصر لمضامين بعض المواد ذات الدلالة فى التخطيط الإعلامى بعنوانين حلقات بعض البرامج مثل حديث السهرة الشافى - أيا كان تسميته-، وحديث الصباح الدينى لمعرفة موضوعات هذه البرامج والتخطيط لها.

٧- ويتم اخضاع هذا التصنيف للتطوير المستمر من واقع الحاجة الفعلية على النحو الآتى:

١/٧- يستلزم بث الوقائع الكاملة لجلسات مجلس الشورى والشعب (من خلال قناة النيل للأخبار - فى مصر) اضافة فئة جديدة ضمن المواد الاخبارية بعنوان: التسجيل الكامل لجلسات مجلس الشورى والشعب.

٢/٧- استلزم تخصيص القنوات التلفزيونية فقرة مصورة من وكالات الأنباء التلفزيونية تخصيص فئة جديدة لذلك فى المواد الاخبارية.

٣/٧- استلزم الإهتمام المتزايد بالموضوعات الاقتصادية والمالية مع ظهور وتنامي دور البورصات المالية اضافة بنود لذلك بعنوان:

٣- البرامج والمواد الاقتصادية:

١/٣ النشرات الاقتصادية (ضمن نشرات الأخبار).

٢/٣ برامج الاقتصاد والمال.

٤/٧ استلزم ظهور قنوات متخصصة للأطفال وتركز على الرسوم المتحركة  
تخصيص فئات فرعية لذلك مثل:

٥/٢- رسوم متحركة.

٥/٢/١- مسلسلات وبرامج الرسوم المتحركة المنتجة باللغة العربية

٥/٢/٢- مسلسلات وبرامج الرسوم المتحركة المذاعة بلغتها الأجنبية

٥/٢/٣- مسلسلات وبرامج الرسوم المتحركة المترجمة إلى اللغة العربية.

٥/٢/٤- رسوم متحركة أخرى.

٥/٣- مسلسلات الأطفال تمثيل بشري.

٥/٤- المسرحيات الموجهة للأطفال.

٥/٥- مسابقات الأطفال (تشمل الفوازير).

٥/٦- أغاني الأطفال.

٧/٥- واستلزم إذاعة مسلسلات مدبلجة بالفضائيات العربية إضافة بند  
المسلسلات المدبلجة... وهكذا.

٧/٦- ويتم مراجعة هذا التصنيف بصفة دورية ليواكب المستجدات في  
الإعلام الإذاعي والتلفزيوني، بحيث تضاف الفئات التي ينضج من  
متابعة محطات الإذاعة وقنوات التلفزيون ضرورة اضافتها ومبها اضافة  
فئة جديدة لأقوال الصحف بالمواد الأخبائية وبرامج مسابقات دينية بالمواد  
الدينية... الخ.

٧/٧ ويستلزم تصنيف محطات الموسيقى استمارات أخرى تختلف تماماً وتفرده فئات لكل نوع من أنواع الموسيقى والأغاني مثل قناة الموسيقى من ART وقناة الطرب من ART والبرامج الموسيقى المصرية وقناة Music Now من شبكة أوربيت..

ويوجد نماذج من هذا التصنيف في الجداول الواردة بالملاحق يتضمن الفئات الرئيسية والفرعية، ويعتبر تصنيف البرامج التمرية جديداً في مجال الدراسة إذ لم تتضمنه أبداً من التصنيف العالمية والعربية من ناحية وينظر إلى التنمية الشاملة التي تستمد مقوماتها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، فلا تنمية دون نظام أمنى يوفر المناخ المناسب ولعل هذا المفهوم الذي نراه دفعنا إلى إدراج برامج القوات المسلحة والشرطة ضمن البرامج التمرية.

## مصادر الفصل التاسع ومراجعته

- (١) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. حلقة الاحصاءات الثقافية في البلاد العربية (القاهرة : مطبعة التقدم، ١٩٧٢) ص ١٩.
- عاطف عدلى العبد. نحو تصنيف علمي وعملی لبرامج الاذاعة والتلفزيون في كتابه دراسات في الإعلام المعاصر. المجلد الرابع. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥) ص ٢٨٣ - ٤٩١.
- (٢) المرجع السابق. ص ٤٣.
- (٣) المرجع السابق. ص ٥٠.
- (٤) المرجع السابق. ص ٢٠٩.
- (٥) الكويت، وزارة الإعلام. "نشرة الاجهصاءات الاعلامية: يوليو - ديسمبر ١٩٨٧" شهر منشور. ص ص ٥ - ٧٢.
- (٦) قطر، وزارة الإعلام والثقافة. اذاعة قطر: الكتاب السنوي ١٩٨٩. (الدوحة. الشركة الحديثة للطباعة، فبراير ١٩٩٠) ص ص ١٦ - ١٧.
- (٧) اتحاد الاذاعة والتلفزيون. «التقرير الاحصائي السنوي للإذاعة والتلفزيون». فهو منشور. (القاهرة: الاتحاد، د.ت)
- (٨) عاطف عدلى العبد. الاذاعة والتلفزيون في مصر. في كتاب: ماجى الحلواى، عاطف العبد، الأنظمة الإذاعية في الدول العربية. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٧) ص ص ٢٨١ - ٦٣٢.
- (٩) ميشال سوشون. ٣ أسابيع من البرامج التلفزيونية. دراسة مقارنة دولية (باريس: اليونسكو، ١٩٨١) نقلا عن المرجع الأتى:
- رضا النجار. اتجاهات البرمجة التلفزيونية في الوطن العربي في. خطوة الانتعاج التلفزيوني في الوطن العربي. (تونس: اتحاد اداعات الدول العربية، ١٩٨٣) ص ١١١.
- (١٠) رضا النجار. اتجاهات البرمجة التلفزيونية في الوطن العربي في: المجلة التونسية لعلوم الاتصال (تونس. معهد الصحافة وعلوم الأخبار، ١٩٨٥) العدد السابع ص ص ٢٩ - ٣٠.
- (١١) جهاز تلفزيون الخليج. المعايير الموحدة لتحليل البرامج في التلفزيونات الخليجية والعربية. (الرياض: الجهاز، ١٩٨٢) ص ص ٣٣ - ٣٤.

(١٢) المرجع السابق. ص ١٠.

(١٣) المرجع السابق. ص ٩ - ١٠.

(١٤) اعتمد الباحث في هذه الجزئية على الدراسة المرجعية الهامة الآتية:

- جهاز تليفزيون الخليج المعايير الاحصائية لتحليل البرامج في التليفزيونات الخليجية والعربية. (الرياض: الجهاز، ١٩٨٢).

(١٥) اعتمد الباحث في هذا الصدد على المراجع الآتية:

- رشدي طهيمية. تحليل المحتوى في العلوم الاتصالية. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٧).

- روجر ريمر، جوزيف دومنيك. مناهج البحث الاعلامي. ترجمة: صالح حليل (دبي: مؤسسة البيان للطباعة والطباعة والنشر، ١٩٨٩).

- مبر محمد حسين. تحليل المضمون. (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٣).

- عاطف عدلى العبد، زكى أحمد عزمى. الأسلوب الاحصائي واستخداماته في بحوث الاعلام والرأى العام. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٣) الفصل الثالث ص ٢٧ - ٢٨٦.

- عبد العظيم محمد نصر. استخدام العينات في مجال البحوث. (الرياض: معهد الادارة العامة، ١٩٨٢).

- عواطف عبد الرحمن، نادية سالم، ليلي عبد المجيد. تحليل المضمون في الدراسات الاعلامية. (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ١٩٨٣).

- محمد عبد الحميد. تحليل المحتوى في بحوث الإعلام. (جدة: دار الشروق، ١٩٨٣).

- Berlson, Bernard., *Content Analysis in Communication Research*., (New York, Hafner Publishing Company 1971).

- Budd, Richard, W., et al., *Content Analysis of Communication* .. (New York, the Macmillan Company 1987).

- Carney, Thomas, F., *Content Analysis: A Techniques for Systematic Inference* , (Canada, University of Manitoba Press 1972).

- Holsti Ole R, *Content Analysis for the Social Science and*

*Humanities* . (Canada, Addison - Wesley Publishing Company 1969).

- Nafziger, Ralph, O., et al , *Introduction to Mass Communication* .. (U.S.A. Lewisiana State University Press 1972).
- Pool, Ithiel De Sola, et al., *Trends in Content Analysis* .. (Urbana, University of Illinonis Press 1959).
- Weisbery, Herbert, F., Bruce. D. Bowen: *An Introduction to Survey Research and Data Analysis* .. (San Francisco, Free - man Company 1997).

(١٦) عاطف عدلى العبد. «برامج اذاعة سلطنة عمان خلال الفترة من أول يناير ١٩٩٣ إلى نهاية ديسمبر ١٩٩٣. دراسة تحليلية» في كتابه: دراسات في الإعلام العماني : المجلد الرابع. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥) ص ٢٨٣ - ٤٩١.

١- عاطف عدلى العبد. نحو منهج علمي وعملي لتصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون. (مخطوط: مطابع الأكران الحديثة، ١٩٩٤) ص ٢٠٥.

## **الفصل العاشر**

**التخطيط الإذاعي في جمهورية مصر العربية  
كنموذج تطبيقي للتخطيط الإعلامي(\*)**

---

(\*) إعداد: أ.د. عاطف عدلى العبد





يخضع العمل الإذاعي والتليفزيونى فى جمهورية مصر العربية لمركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ<sup>(١)</sup>، حيث يمارس كل من الراديو والتليفزيون دورهما بحرية تامة مع الإلتزام الفعلى بالمخطط المركزية بعد إعتمادها من اللجان المختصة.

أولاً : الحقائق التى تستند عليها عملية التخطيط الإذاعى :

تستند عملية التخطيط الإذاعى فى إتحاد الإذاعة والتليفزيون على عدة حقائق منها<sup>(٢)</sup> :

- ضرورة توافر المعلومات الخاصة بأنشطة الإتحاد المختلفة والإمكانات التى يوفرها للعمل الإعلامى .

- تتم عملية التخطيط الإعلامى من واقع مشاركة العاملين فى كافة مجالات العمل الإعلامى بالإتحاد : المخطط والمنفذ، لأن هذه المشاركة الإيجابية تضمن توفر عنصر الواقعية للخطة وتعطى أمالا كبيرة فى إمكان نجاح المنفذين فى تحقيق أهدافها .

- ينبغى أن تتوافر فى الخطة مجموعة من البرامج والمخططات البديلة اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة أو مساهرتها .

- لا تنتهى عملية التخطيط بمجرد وضع الخطة ، وضرورة إستمرارها وإعدادها تقارير إنجازات دورية عما يتم تنفيذه من هذه الخطة .

- وضع خطط نوعية لتحقيق الأهداف القومية ووضع خطط مساعدة لضمان تنفيذ الأهداف المختلفة للإتحاد كخطط التدريب وبحوث المستمعين والمشاهدين .

- يعمل التخطيط الإعلامى بالإنحداد على تنظيم وحشد الإمكانيات والطاقت الفنية والبشرية، وإستخدامها أحسن إستخدام بعد دراسة مستفيضة بما يعكس على تحسين مستوى البرامج شكلاً ومضموناً.

#### ثانياً : إدارات التخطيط الإذاعى :

توجد عدة إدارات تتولى التخطيط فى الاتحاد الإذاعة والتليفزيون منها الإدارة المركزية للتخطيط برئاسة الاتحاد وإدارات قطاعيه تتولى هذه المهام فى كل قطاع حيث يوجد تخطيط لقطاع التليفزيون وآخر لقطاع الإذاعة وثالث لقطاع الهندسة الإذاعية وتكتفى بإيراد نماذج من هذه الإدارات على النحو الآتى:

#### أ- الإدارة المركزية للتخطيط برئاسة الاتحاد :

تقوم الإدارة المركزية للتخطيط بمسئوليات عديدة فى مجال التخطيط الإذاعى وهى (٣) :

- تحديد أسلوب العمل التخطيطى، والأشكال المبتكرة المتطورة فى هذا المجال وفق أحدث الأساليب العلمية فى ضوء السياسات العامة للدولة والسياسة الإعلامية للاتحاد، بما يتواءم مع خدمة المجتمع فى كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- البحث والدراسة لتقديم الأفكار والمقترحات الهادفة إلى تطوير عملية التخطيط الإذاعى من ناحية البناء والهيكل للخطة ومضمونها بما يؤدى إلى مستوى أداء أفضل للعمل الإذاعى والتليفزيونى .
- تحديد المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها لإغراض التخطيط وتوقيتات تقديمها والصورة التى تقوم عليها وإسلوب تجميعها .
- تلقى وتجميع مقترحات المشروعات والخطط من القطاعات التابعة بالاتحاد الإذاعه والتليفزيون، والتى تعبر عن كافة الرغبات والإحتياجات .

- إعداد مشروعات الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الاتحاد، وتحديد مراحل وتوقيتات تنفيذها والإجراءات اللازمة إتباعها خلال كل مرحلة والإمكانيات التي تخصص لها والقطاع المسؤول عن تنفيذها.

- إقتراح تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة لصالح سلامة، تكامل مهام التخطيط بالاتحاد .

(ب) إدارة بحوث ودراسات المحطة بقطاع التلفزيون وتتولى المعهد من المهام منها<sup>(١)</sup> :

- وضع تخطيط علمي متكامل مبنى على التوزيع السليم والاستغلال الكامل لقدرات الإذاعة المرئية إلى أبعد مدى في تحقيق أهداف المجتمع وتدعيم مبادئه بأبسط وأقل النفقات .

- التوقع والتنبؤ السليم بما يجب أن يكون عليه التلفزيون في المستقبل، وعمل التخطيط المناسب مقدما .

- وضع التخطيط على أساس دراسات وبحوث صحيحة لإحتياجات الجماهير وتوضيح مدى الحاجة الملحة لتغطية هذه الإحتياجات ، وذلك بعمل أولويات وأفضليات على تقديرات سليمة لهذا الترتيب مع الإستعانة برغبات وإقتراحات المواطنين في هذا الشأن .

- إعداد الإحصائيات وإقتراح إجراء بحوث المشاهدين والإستفتاءات على ما يقوم به التلفزيون من خدمات، وتحليل دلالاتها وإقتراح الخطط والبرامج المناسبة طبقاً لما تظهره الأرقام وإنجازات الرأي العام من حقائق

- معرفة مدى تحقيق البرامج التلفزيونية لرغبات وحاجات المواطنين على إحتلاف طوائفهم عن طريق الإستفتاء والإستقصاءات المباشرة أو الوسائل الأخرى غير المباشرة ومعرفة مدى إقبال الجماهير على البرامج الجديدة.

### (ج) اللجنة العليا لبرامج الإذاعة:

ويرأسها رئيس قطاع الإذاعة وتختص بما يلي<sup>(٥)</sup>:

- اعتماد الخطط البرامجية التي تضعها الشبكات الإذاعية وأجهزة التخطيط للدورات الإذاعية المختلفة بما يحقق أهداف الإذاعة ورسالتها الإعلامية وأخلاقيات العمل الإذاعي .
- التنسيق بين خطط الشبكات الإذاعية بما يحقق رسالة كل شبكة وطبيعتها المتميزة.
- اعتماد الخطط البرامجية والإعلامية الخاصة بالمناسبات والأحداث الطارئة.
- وضع الضوابط والمقاييس التي تلتزم بها البرامج الواردة في هذه الخطط عند التنفيذ بما يضمن الإرتفاع بالمستوى الفني وتحقيق أهداف الإذاعة
- دراسة التوصيات والمقترحات التي ترد إلى الإذاعة من اللجان المتخصصة في الإتحاد وخارجه في شتى المجالات المتصلة بالعمل الإذاعي للإستفادة منها في التخطيط وتطوير العمل الإذاعي .
- عمل الدراسات والخطط الإعلامية طويلة المدى، التي يحتاج إليها قطاع الإذاعة تحقيقاً للأهداف الإعلامية الإستراتيجية لإتحاد الإذاعة والتليفزيون .

### (د) التخطيط المالي والمتابعة :

ويختص بالأنس<sup>(٦)</sup> :

- إعداد مشروع قواعد إعداد الموازنة التخطيطية للإتحاد .
- إعداد مشروع الموازنة التخطيطية للإتحاد، وموازنة النقد الأجنبي، والتجارة الخارجية، والخطة الخمسية لإستثمارات قطاعات الإتحاد

وشركاته التابعة والإشتراك في مناقشتها مع الجهات المعنية، واتخاذ مايلزم لإقرارها من السلطة المختصة.

- متابعة تنفيذ الموازنة التخطيطية بعد إقرارها وذلك وفقاً للتعليمات المالية الصادرة بخصوصها وما تتضمنه مجموعة اللوائح المالية المعمول بها بالاتحاد.

#### (هـ) تخطيط ومتابعة المشروعات الهندسية ؛

وتختص بالآتي (٧) :

- إعداد خطة المشروعات الجديدة ودراستها من النواحي الفنية والإقتصادية.
- تبليغ الخطط والمشروعات بعد اعتمادها إلى الأجهزة المختصة لتنفيذها وإقترح التوقيت الزمني للإنتهاء من إنجازها.
- تعديل الخطط على ضوء ما يرد من تقارير تتضمن تنفيذ بعض أجزاء هذه الخطط .
- وضع خطط الإنشاء والتوسع في حدود الإمكانيات المادية المتاحة وبحيث تؤدي هذه المشروعات نشاطها بأكبر قدر من الكفاية والإقتصاد .
- تخطيط المشروعات الإستثمارية وإعداد الموازنة التقديرية للخطة الخمسية والميزانية السنوية ومتابعة تمويل المشروعات وفتح الإعتمادات بالتنسيق مع الأجهزة المختصة بالاتحاد .
- التخطيط لكافة المشروعات المتعلقة بكل من الاستوديوهات والإرسال والمباني والهندسة الميكانيكية طبقاً للإحتياجات الفعلية .
- تغطية إحتياجات قطاع الهندسة الإذاعية من المشروعات في المجالات المختلفة في المدى الطويل، وعمل تخطيط لتدبير التكاليف والمصاريف اللازمة، ومتابعة تنفيذ ذلك .

- متابعة تنفيذ المخطط الموضوع في شأن المشروعات، والتأكد من أن تنفيذها يسير طبقاً للبرامج الموضوعية .
- وضع وتطبيق نظام دقيق للمتابعة يكشف عن مدى قيام الأجهزة التنفيذية بتطبيق المخطط الموضوع في كافة مجالات المشروعات، وبيان ما يقابل تطبيقها من مشاكل وصعوبات لمواجهتها .
- مواءمة الإتصال والتعاون مع الأجهزة التنفيذية بالمشروعات فيما يتعلق باختصاصاتها التصله بإعمال تخطيط ومتابعة المشروعات من النواحي الفنية والمالية.
- القيام بأعمال الدراسات والبحوث المالية والاقتصادية الخاصة بكافة المشروعات في مجالاتها المختلفة لوضع تخطيط مالي سليم يضمن توفير الإمكانات المادية اللازمة والعمل على تنفيذ المشروعات بأكبر قدر من الإقتصاد في النفقات.

### ثالثاً : العمليات الأساسية للتخطيط الإذاعي؛

- لم تعد عملية التخطيط بإتحاد الإذاعة والتليفزيون مجرد وضع خطة سنوية للأنشطة الإعلامية به فقط، وإنما تتضمن تسع عمليات هي<sup>(٨)</sup>:
- ١- تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لوضع المخطط المختلفة .
  - ٢- إعداد هذه المعلومات والبيانات وتنسيقها وتصنيفها بحيث تصبح في شكل يمكن الاستفادة بها في العمل التخطيطي بالإتحاد.
  - ٣- رسم المخطط الإعلامية البرامجية العامة للإتحاد.
  - ٤- رسم المخطط النوعية المتخصصة في بعض مجالات العمل الوطني.
  - ٥- رسم المخطط المساعدة لتنفيذ أهداف خطط الإتحاد.
  - ٦- تقييم تنفيذ المخطط وإعداد تقارير عما يتم إنجازه منها.

- ٧- تحديد المشاكل والصعوبات التى تعوق الخطط وتحديد أسلوب حلها
- ٨- المساهمة فى تحديد إستراتيجية العمل الإعلامى التى تستند اليها الخطط التنفيذية.
- ٩- المساهمة فى تحديد أولويات الخطط من حيث أولويات الأهداف وكيفية ترتيبها أو من حيث أولويات ترتيب الخطط ذاتها .

#### رابعاً: أسس التخطيط الإذاعى :

يتم رسم خطة إتحاد الإذاعة والتليفزيون بناء عل مجموعة من الأسس الرئيسية من أهمها<sup>(٩)</sup> :

- دستور جمهورية مصر العربية .
- القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩ بإشء إتحاد الإذاعة والتلفزيون وتعديلاته بالقانون رقم ٢٢٣ لسنة ١٩٨٩ .
- الخطة الخمسية للدولة والخطط النوعية المنبثقة منها .
- ميثاق الشرف الإعلامية لإتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى وإتحادات الإذاعات العربية والإسلامية وغيرها .
- الإتفاقيات الدولية التى عقدها الإتحاد مع الهيئات والمنظمات الإذاعية.
- اتجاهات الرأى العام .
- تقييم الخطط السابقة والإستفادة من نتائجها .
- تنوع البرامج لئلا تمل مع أهداف الإتحاد .
- تقسيم اليوم إلى فترات بالإسترشاد بأوقات الكشافة التى تستخلص من نتائج الأبحاث الميدانية.

- التنسيق بين ما يقدم في الخدمات والقنوات الإذاعية والتليفزيونية المختلفة .

#### **خامساً: أهداف التخطيط الإذاعي :**

تنقسم أغراض وأهداف التخطيط الإذاعي في مصر إلى نوعين هما (١٠) :

١- أغراض ثابتة : تتمثل في الإعلام والتثقيف والتوجيه الترفيهي .

٢- أهداف مرحلية : تتمثل فيما تطرحه ظروف المسيرة الوطنية من متطلبات طارئة وفيما يقع خلال الدورات الإذاعية من مناسبات وطنية .

#### **سادساً: أشكال التخطيط الإذاعي :**

تنقسم أشكال التخطيط الإذاعي في مصر إلى أربعة أشكال هي (١١) :

١- تخطيط شامل للعام: ويرتكز على القضايا الرئيسية للعمل الوطني ، إلى جانب مشروعات تطوير العمل البرامجي وحل المعوقات التي تعترض إنطلاقه .

٢- تخطيط موسمي: ويرتكز على تخطيط البرامج على أساس نظام الدورات، حيث ينقسم العام إلى أربع دورات ، كل دورة مدتها ثلاثة شهور.

٣- تخطيط خاص: يحتاج بعض فترات العام لتخطيط خاص كشهر رمضان المعظم وبعض المناسبات الوطنية والدينية .

٤- تخطيط طارئ: قد تطرأ بعض الأحداث التي تحتاج في حينها إلى تخطيط بما يتناسب مع هذه الأحداث .

**سابعاً: الأهداف الإستراتيجية لإتحاد الإذاعة والتليفزيون وسياساتها الإعلامية :**

تحدد الخطة الإعلامية العامة لإتحاد الإذاعة والتليفزيون سبعة أهداف إستراتيجية والسياسات الإعلامية المرتبطة بها على النحو الآتي (١٢):



## الهدف الإستراتيجى الأول :

تحقيق زيادة مصر فى الفضاء الخارجى، واحتلالها مكانة بارزة فيه بإطلاق القمر الصناعى المصرى (نايل سات)، لتصبح عضواً فاعلاً فى نادى الفضاء العالمى، ومناقساً بقنواتها المتخصصة لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، وتحقيق التكامل بين منظومة الإعلام العربى والدولى .

### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف:

- توسيع مدى انتشار الرسالة الإعلامية من خلال الإستفادة من إطلاق القمر الصناعى المصرى لزيادة كم الإعلام المصرى الموجه للخارج .
- استخدام أحدث تكنولوجيا العصر بالنسبة للأقمار الصناعية عن طريق النظام الرقمى ونظام التشفير.
- العمل على زيادة سعة إنتشار القناة الفضائية المصرية فى أرجاء المعمورة.
- أهمية إستقرار بث قناة النيل الدولية على القمر المصرى فى المستقبل بصورة نهائية بدلاً من القمر العربى (عربسات).
- إنتقال جميع الإذاعات على القمر المصرى بما سيحقق لها سعة الإنتشار.
- الإهتمام بالقنوات المتخصصة التى تم إنشاؤها بما يحدم أهداف التنمية فى شتى المجالات .
- تغيير هيكمل الإعلام المصرى عن طريق القنوات المتخصصة لمواجهة القرن الحادى والعشرين وتحدياته الفكرية والثقافية .
- تقديم الخدمة التى تتواءم مع التوزيع الجديد لخريطة السكان فى مصر عن طريق القمر المصرى لتحقيق التبادل مع القنوات وتغطية للمجتمعات الجديدة فى توشكى وميناء.

- تأمين الإرسال الإذاعي والتليفزيونى فى مصر بإعتبار القمر المصرى يمثل إحتياطياً إستراتيجياً لتحقيق هذا الهدف فى إطار الأمن القومى المصرى .
- إعداد جيل متخصص وكوادر تسهم فى توطيد التكنولوجيا الجديدة على أرض مصر مع دخول القرن الحادى والعشرين .
- تحقيق التنسيق والتكامل والتعاون بين منظومة الإعلام المصرى والعربى والدولى.

### الهدف الإستراتيجى الثانى :

التطوير الدائم والمستمر لقدرات الإعلام الإذاعى المصرى المسموع والمرئى وإمكانياته لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتشار بما يحقق السيادة الإعلامية داخليا.

### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة فى مجال تكنولوجيا الإتصالات والإستفادة بها بما يحقق إنتشار أكثر إتساعاً للإعلام الإذاعى المسموع والمرئى فى كل أرجاء الوطن.
- التوسع فى دخول عصر محطات الإرسال فائقة القدرة لضمان وصول الرسالة الإعلامية داخليا إلى جماهيرها المستهدفة.
- تنفيذ عدد من المشروعات فى مجال الإرسال الإذاعى بما يضمن وصول الرسالة الإعلامية لكافة تجمعات المصريين خاصة فى المناطق النائية.
- الإهتمام بإنشاء إذاعات محلية إلى جانب الإذاعات الإقليمية حاليا على أساس أن الأولى تمثل إضافة هامة تحقق وصول الإعلام للمواطن فى بيئته المحلية الخاصة.

- مواصلة عقد الإتفاقات مع الشركات العالمية، بما يتبع لصر الحصول على أحدث تكنولوجيا إتصالية وبأفضل شروط ممكنة.
- تنوع مصادر تكنولوجيا الإتصال المستحدثة بحيث لا يقتصر التعامل في ذلك المجال على شركة بعينها أو دولة محددة .
- التأكد من جدوى إستخدام أية تكنولوجيا إتصالية جديدة، وعلى أن يكون إستخدامها إقتصاديا بحيث تحقق أقصى إستفادة ممكنة وبأقل تكاليف متاحة.
- العمل على توفير مصادر التمويل الكافية لتحقيق ذلك الهدف من خلال تنمية موارد الإتحاد الذاتية من عائد الإعلانات، ومبيعات البرامج والمسلسلات والأفلام التليفزيونية.
- التدريب المتواصل للعاملين في مجال الخدمة الإذاعية والمشروعات ضمانا لحسن تشغيل الأجهزة والمعدات والمحطات .
- مواصلة إجراء البحوث التطبيقية التي تفيد من إستخدام التكنولوجيا الحديثة بأفضل مستوى ممكن.

### الهدف الإستراتيجى الثالث :

الإرتقاء بمستوى الرسالة الإعلامية من حيث الشكل والمضمون بما يحقق فاعليتها ووصولها إلى الجماهير وتجاوب الجماهير معها في الداخل والخارج ووجودها المؤثر والتميز في عصر الفضاء.

### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- الإلتزام الكامل بأن يكون مضمون البرامج وأية مواد إعلامية إذاعية أو تليفزيونية أخرى تابعة من معايشة واقعية للجماهير ومعبرا عن آمالها وطموحاتها.

- الحرص الدائم على أن يكون الإنتاج الإعلامى المصرى متميزاً من حيث الشكل والمضمون تأكيداً لريادة مصر فى الفضاء.
- تلبية احتياجات القنوات الفضائية العربية من الإنتاج الإعلامى المصرى المتميز.
- الإهتمام بدراسة طبيعة وخصائص قطاعات الجماهير المختلفة والفئات التى تندرج تحت كل قطاع ، على أن يتم ذلك من خلال بحوث متخصصة تكون نتائجها موضع نظر عند تحديد أشكال ومضامين الرسالة الإعلامية.
- الإستمرار فى إجراء بحوث الإستماع والمشاهدة، والتحديد الدقيق والمستمر لعادات الإستماع والمشاهدة وما يطرأ عليها من تعبير .
- الإهتمام باستخدام الأساليب الفنية المتطورة فى إنتاج البرامج ،مع تحقيق التنوع فى الأشكال البرمجية وبما يتفق مع مضمون كل رسالة إعلامية وطبيعة كل شبكة وقناة.
- عقد دورات متصلة ومتوالية بهدف تدبى وإعداد وتطوير أداء العاملين فى إنتاج المواد الإذاعية المسموعة والمرئية.
- توفير الدعم المالى المناسب لإنتاج برامج ومواد إذاعية وتليفزيونية متطورة من حيث الشكل والمضمون .
- المتابعة المستمرة للأداء الإذاعى والتليفزيونى، والإستمرار فى تقييمه وتقويمه لإكتشاف نواحي القصور فى الرسالة وتقويمها ونواحي الإيجابية والتأكيد عليها.
- دعم وتطوير التعاون فى مجال الإنتاج والتبادل الإعلامى المسموع والمرئى مع مختلف دول العالم .

## الهدف الإستراتيجى الرابع :

دعم النظام العام للمجتمع والمساهمة فى إثراء التطور الديمقراطى الذى يتم فى إطار من قيم المجتمع المصرى وتقاليدته، وتفاعلاً مع ظروفه وإمكانياته واستجابة لمعطيات حركة تطوره .

### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- تعميق مسيرة الديمقراطية وإبراز ما يتحقق من تطور ديمقراطى.
- العمل على شرح المبادئ الأساسية التى تقوم عليها الديمقراطية، وإرتباط هذه المبادئ فيما بينها من ناحية وإرتباط تطبيق كل منها بالواقع المصرى المعاش من ناحية أخرى.
- الإهتمام بعرض الرأى والرأى الآخر فى إطار من الموضوعية وبعيداً عن الإثارة مع تناول القضايا المختلفة من كافة زواياها.
- تعزيز المشاركة الشعبية فى العمل السياسى وإرساء القواعد الديمقراطية فى العملية الانتخابية.
- تدعيم الحفاظ على نسيج الأمة الواحد بمختلف عناصره تحقيقاً للسلام الاجتماعى بين كافة الفئات والجماعات.
- إعلام المواطن بكافة الأحداث، وشكل فوري، وعرض كافة الحقائق على الساحة الداخلية والخارجية.
- إبراز الرؤية المصرية المتكاملة للبناء فى مختلف المجالات فى ظل برنامج الإصلاح الإقتصادى والمخصصة وآلية السوق على المستوى الداخلى والخارجى.
- تحقيق العدالة الاجتماعية بين كافة المواطنين من خلال التشريعات والقوانين.

- ملاحقة كافة الأحداث السياسية ونقل صورة كاملة عنها والجهد المتعبير لمصر على الساحة الدبلوماسية الدولية .
- توضيح الدور الرياڤى المصرى على مختلف الأصعدة العربية والإقليمية والدولية.

#### الهدف الإستراتيجى الخامس :

- الوصول بالإعلام الإذاهى المسموع والمرنى إلى أفضل أداء متميز ومتطور خدمة لأهداف التنمية الشاملة والمتكاملة للمجتمع .

#### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- التوعية المستمرة بمتطلبات التنمية ،ما تفرضه على كل مواطن من ضرورة بذل الجهد من أجل المساهمة فى كافة مجالاتها وقطاعاتها.
- الإعلام المستر عن مشروعات التنمية وجهود الدولة فى هذا المجال وما تحقن من إنجازات فيها والدعوة إلى مساندة تلك المشروعات.
- الحث على المشاركة فى مشروعات التنمية، وتشجيع مساهمات الجهود الذاتية فيها.
- التركيز على عرض كافة الحقائق المتعلقة بالواقع التنموى الذى تعيشه مصر، مع فتح قنوات الحوار النائمة لتحديد أنسب السبل لمواجهة المشكلات ودفع عجلة التقدم.
- الإهتمام ببرامج التنمية الإقتصادية والثقافية والتعليمية والإجتماعية بصورة تتواءم مع مستجدات القرن الحادى والعشرين.
- التركيز على تقديم كل ما من شأنه إثراء حركة التنوير والتشقيف من خلال الارتباط بالقيم وتراث المجتمع الحضارى.

- الإهتمام ببرامج التنمية البشرية باعتبارها الهدف الرئيسى لكافة جهود التنمية بكافة أشكالها .

### الهدف الإستراتيجى السادس :

المعالجة الموضوعية للقضايا المجتمعية والقومية بما يستتفر كل الطاقات للمساهمة فى الجهود المبذولة فى هذا الإطار.

### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- المعالجة الموضوعية لكافة القضايا وتحديد الأولويات التى تواجه المجتمع المصرى فى مرحلة إنطلاقه الراهنة .
- إتاحة الفرص الكافية لكافة الآراء ووجهات النظر للتعبير عن نفسها فيما يتعلق بمعالجة مشكلات المجتمع وقضايا الملحة .
- التوعية المستمرة لخطورة القضايا والمشاكل التى تواجه المجتمع، والإعلان عن كافة الجهود التى تبذل والنجاحات التى تتحقق فى هذا الإطار.
- التأكيد على دور كل مواطن وكل أسرة فى التصدى لمشكلات المجتمع وقضايا الملحة، مع تكثيف برامج السلوكيات لتصحيح السلبى منها ودعم الإيجابى .
- محاربة كافة أشكال السلبية واللامبالاة التى تشكل العائق الرئيسى أمام المشاركة الإيجابية للمواطن فى معالجة ومواجهة المشكلات التى تواجه المجتمع.
- إبراز وتشجيع الدور الهام الذى تقوم به الجمعيات الأهلية والقبائيات العمالية للمساهمة فى تكثيف الجهود وحشد الطاقات لمواجهة المشكلات التى تواجه المجتمع .

- العمل على تدعيم وتمعية مشاعر التأخى والترابط بين أفراد المجتمع وجماعاته وهبئاته، لمواحهة القضايا الراهة واحترام القواين والتشريعات المتعلقة بها .

- التحديد الدقيق لأسلوب تناول كل قضية، والجرعة المناسبة لها برامجيا من حيث كم البرامج والوقت المستهدف لها ومضمونها.

#### الهدف الإستراتيجى السابع :

تحقيق أقصى إستجابة ممكنة للحقوق الإعلامية للمتلقى، بشكل يضمن التوازن بين تلك الإستجابة من ناحية ودور الإعلام الإذاعى المسموع والرئى لى خدمة أهداف التنمية من ناحية أخرى .

#### السياسات الإعلامية المرتبطة بذلك الهدف :

- الإستجابة لاحتياحات المواطن من المعلومات، تلبية لكافة الشرائع بما يتبع لكل مواطن الإستفادة منها فى أن يعلم، ويعلم عنه .
- إتاحة الفرص الكاملة لكافة المواطنين للتعرف على آرائهم المختلفة حول الموضوعات والقضايا المتعلقة بهم.
- الإستجابة لحق كل مواطن فى التعبير عن آرائه وأفكاره فى القضايا المختلفة من خلال الإذاعة والتلفزيون فى إطار القانون والقيم المصرية واحترام حرية الآخرين.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة القنوات والخدمات التلفزيونية والإذاعية، بحيث يكمل كل منهما الآخر منعا للتكرار أو التعارض فيما يبت من خلالها .
- إعطاء الإهتمام الكافى لكل القطاعات الجماهيرية بصورة تحقق التوازن فى عرض مشكلاتها أو طموحاتها ومحاولة إيجاد أفضل الحلول لها.



- تحقيق الاستفادة القصوى من الدور الخاص والتميز الذي تقوم به القنوات والإذاعات الإقليمية كقنوات وإذاعات متخصصة تسهم في خدمة البيئة وتطويرها وحل مشكلاتها .
- الاستفادة من نتائج بحوث المستمعين والمشاهدين ووضعها في الاعتبار عند تحديد مضامين البرامج ومواقب إذاعتها وعرضها .

## مصادر الفصل العاشر ومراجعته

- (١) مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون عام ١٩٨٩. (القاهرة: الاتحاد، ١٩٨٢) ص ٨٦.
- (٢) عبد المنعم ثابت، التخطيط الإعلامى فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون فى: مجلة الفن الإذاعى، العدد ٩٦ يناير ١٩٨٣ ص ١٦ - ١٨.
- (٣) مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. «الهيكل التنظيمى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون وقطاعاته والإختصاصات الرئيسية له». غير منشور (القاهرة: الاتحاد، ١٩٨٢) ص ١٠ - ١١.
- (٤) اتحاد الاذاعة والتليفزيون. «الهيكل التنظيمى لقطاع التليفزيون والإختصاصات التفصيلية». غير منشور (القاهرة: الاتحاد، د.ت) ص ٤٥.
- (٥) اتحاد الاذاعة والتليفزيون. «الهيكل التنظيمى لقطاع الاذاعة والإختصاصات التفصيلية». غير منشور. (القاهرة: الاتحاد، د.ت).
- (٦) اتحاد الاذاعة والتليفزيون. «الهيكل التنظيمى لقطاع رئاسة الاتحاد والإختصاصات التفصيلية». غير منشور. (القاهرة: الاتحاد، د.ت) ص ٦٥.
- (٧) المرجع السابق. ص ٨١.
- (٨) عبد المنعم ثابت، مرجع سابق. ص ١٨ - ٢٦.
- (٩) للاستزادة أنظر المراجع الأتية:  
- مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. اتحاد الاذاعة والتلفزيون فى عشر سنوات. (القاهرة: الاتحاد، ١٩٨٠) ص ١٠٤.  
- مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. اتحاد الاذاعة والتلفزيون : الكتاب السنوى ١٩٨٢/٨٣. (القاهرة: الاتحاد، ١٩٨٤) ص ٨٧.
- (١٠) مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. اتحاد الاذاعة والتلفزيون فى عشر سنوات. مرجع سابق.
- (١١) المرجع السابق. ص ١٠٤.
- (١٢) - مصر، اتحاد الاذاعة والتليفزيون. الخطة الاعلامية لاتحاد الاذاعة والتلفزيون عام ٢٠٠٠/٢٠٠١ (القاهرة: الاتحاد، ٢٠٠٠).

## النماذج التطبيقية (\*)

---

(\*) إختيار وإعداد: أ.د. عاطف منلى المهد



## النموذج الأول

### نموذج لدراسة تخطيطية لفترة ارسال تلفزيونيه صباحيه(\*)

#### الأهداف الإجرائية:

- ١- تعريف الدارس بنموذج من إستخدامات البحوث فى التخطيط الإعلامى، حيث تمت الإشارة إلى أهمية البحوث ودورها كمقوم من مقومات التخطيط الإعلامى فى الوحدة السابعة.
- ٢- تعريف الدارس بمكونات البحوث التخطيطية فى المجال الإعلامى وعناصرها كالسؤال عن موعد بدء الإرسال، والمضامين الإعلامية التى يجب أن تشتمل عليها فترة الإرسال والتى يجب مراعاتها فى التخطيط الإعلامى.
- ٣- تعريف الدارس على هذا النوع من البحوث وتوظيفها لخدمة العملية الإعلامية، والتدريب على تصميم بحوث تساهم فى التخطيط الإعلامى.

(\*) عاطف عدلى العبد. نحو فترة ارسال صباحية من تلفزيون سلطنة عمان. فى كتابه: دراسات فى الإعلام العماني. (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٥).

## النموذج الأول

### نموذج لدراسة تخطيطية لفترة ارسال تلفزيونية صباحية

رقم مسلسل

٣	٢	١

سلطنة عمان

وزارة الإعلام

دائرة الدراسات والرأي العام

#### صحيفة بحث

استطلاع الرأي العام حول فترة  
إرسال صباحية من تلفزيون سلطنة عمان بصفة عامة  
ويوم الاجازة الاضافي: الخميس: دراسة استطلاعية.

اعداد:

الدكتور/ عاطف عدلي العبد

مستشار الرأي العام بالوزارة

ملاحظات:

اسم الباحث:

تاريخ المقابلة: ١٩٨٩/٨/

توقيع الباحث باستيفاء البيانات من المبحوث عن طريق المقابلة ( )

توقيع المشرف الميداني: ( )

توقيع المراجع المكتبي بما يفيد صحة البيانات أو يستوفي الأتي:

-١-

-٢-

-٣-

التوقيع والتاريخ

١٩٨٩/٨/ ( )

بيانات هذه الصحيفة سرية وتستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

(أغسطس ١٩٨٩م)

## البطاقة الأولى

س١: هل لديك جهاز تليفزيون؟

- نعم

- لا

١	٤
٢	

انتقل إلى س٢

س٢: هل تشاهد / تشاهدين التلفزيون؟

- دائماً

- أحياناً

- نادراً

- لا

١	٥
٢	
٣	
٤	

انتقل إلى س٣

س٣: وهل تشاهد / تشاهدين تليفزيون سلطنة عمان؟

- دائماً

- أحياناً

- نادراً

- لا

١	٦
٢	
٣	
٤	

انتقل إلى س٤

س٤: هل توافق / توافقين على أن يقدم تليفزيون سلطنة عمان فترة ارسال صحافية؟

- يوافق / توافق تماماً

- يوافق / توافق بشروط هي: .....

.....

- لا يوافق / توافق

- رأى آخر

- لا رأى له / لها

١	٧
٢	
٣	
٤	
٥	

انتقل إلى س٥

انتقل إلى س٥ أو

س٦ حسب الاجابة

س٥: لمن لا يوافق: لماذا لا توافق / توافقين على أن يقدم لك تليفزيون سلطنة عمان

فترة ارسال صحافية؟

.....

انتقل إلى البيانات الشخصية من س١٩ إلى س٢٨.

س٦: ما هو الموعد الأنسب لبدء فترة الإرسال الصباحية؟

- قبل التاسعة صباحاً يذكر

- الساعة ٩

- الساعة ١٠

- الساعة ١١

- الساعة ١٢

- الساعة ١

- الساعة ٢

- لا يستطيع / تستطيع التحديد

- لا أرى له / لها

انتقل إلى س٧

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨
٩

س٧: ما هي المواد التي تفضل / تفضلين أن يقدمها لك تلفزيون سلطنة عمان خلال

الفترة الصباحية مما يلي؟

١	٢٠	- البرامج الرياضية	١	٩	- المسلسلات العربية
١	٢١	- البرامج الترفيهية	١	١٠	- المسلسلات الأجنبية
١	٢٢	- أقوال الصحف	١	١١	- الأخبار
١	٢٣	- الكاميرا الخفية	١	١٢	- الأغاني
١	٢٤	- الرسوم المتحركة	١	١٣	- برامج الأطفال
١	٢٥	- المسرحيات العربية	١	١٤	- برامج المرأة
١	٢٦	- الاكروبات والسيرك	١	١٥	- البرامج الدينية
١	٢٧	- برامج متنوعة معينة تذكر	١	١٦	- الإعلانات
		.....	١	١٧	- البرامج الثقافية
١	٢٨	- البرامج الرياضية	١	١٨	- الأفلام العربية
١	٢٩	- برامج أخرى ميسلة:	١	١٩	- الأفلام الأجنبية

انتقل إلى س٨

.....



س٨: ما هي موضوعات المسلسلات التي تفضلها / تفضلينها مما يلي؟:

٢٥	١	- المسلسلات التاريخية	٢٠	١	- المسلسلات التاريخية
٢٦	١	- نوعيات أخرى تذكر ...	٢١	١	- المسلسلات الاجتماعية
٢٧	١	- لا رأي له / لها	٢٢	١	- المسلسلات الكوميديّة
٢٨	١	- لا يفصل / تفصل المسلسلات	٢٣	١	- المسلسلات العاطفية
			٢٤	١	- المسلسلات البدوية

انتقل إلى س٩

س٩: لمن يفضل / تفضل المسلسلات: ما هي جنسيات المسلسلات التي تفضلها / تفضلينها مما يلي؟:

٤٣	١	- المسلسلات الأردنية	٢٩	١	- المسلسلات العمانية
٤٤	١	- المسلسلات الأجنبية	٤٠	١	- المسلسلات الخليجية
			٤١	١	- المسلسلات السورية
			٤٢	١	- المسلسلات المصرية

انتقل إلى س١٠

س١٠: وما هي أنواع الأفلام التي تفضلها / تفضلينها مما يلي؟:

٤٥	١	- الأفلام العربية القديمة
٤٦	١	- الأفلام العربية الجديدة
٤٧	١	- الأفلام الأجنبية
٤٨	١	- لا يفضل / تفضل تقديم الأفلام في هذه الفترة

انتقل إلى س١١

س١١: هل تفضل / تفضلين تقديم نشرة اخبارية كاملة أم موجزاً للأخبار فقط خلال الفترة الصباحية؟

انتقل إلى س١٢

انتقل إلى س١٢ أو  
س١٢ حسب الاجابة  
انتقل إلى س١٣

١
٢
٣
٤

- نشرة اخبارية كاملة
- موجز الأنباء
- رأي آخر يذكر:

- لا يفضل / تفضل

س١٢: لمن يفضل / تفضل: ما هو الموعد الأنسب لتقديم نشرة الأخبار أو موجز الأنباء  
في رأسك خلال الفترة الصباحية؟

- قبل الساعة صباحاً بذكر

- الساعة ٩

- الساعة ١٠

- الساعة ١١

- الساعة ١٢

- الساعة ١

- الساعة ٢

- لا يستطيع / تستطيع التحديد

انتقل إلى س١٣

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨

س١٣: ما هي الموضوعات والقضايا التي تری / تری أن تركز عليها برامج المرأة التي  
تفضل / تفضلين تقديمها خلال فترة الارسل الصباحية؟

٥٩	١	- أسس العلاقات الزوجية	٥١	١	- تربية الأطفال
٦٠	١	- أصول التغذية	٥٢	١	- ترشيد الاستهلاك
٦١	١	- أخرى تذكر: .....	٥٣	١	- اقتصاديات الأسرة
٦٢	١	- لا يعرف / تعرف			- التمريض بدور
٦٣	١	- لا رأي له / لها	٥٤	١	- الحصانة
		- لا يفضل / تفضل تقديم مثل			- مشاكل الحياة
٦٤	١	- هذه البرامج خلال هذه الفترة	٥٥	١	- الزوجية
			٥٦	١	- التدبير المنزلي
					- تشجيع المنتجات
			٥٧	١	- الوطنية
			٥٨	١	- الجميل والموضة

انتقل إلى س١٤

س١٤: ما هي الموضوعات والمواد التي ترى / ترى أن تركز عليها برامج الأطفال التي  
تفضل / تفضلين تقديمها خلال فترة الارسل الصباحية؟:

٧٢	١	- إنتاج الأطفال	٦٥	١	- الرسوم المتحركة
٧٣	١	- مواهب الأطفال	٦٦	١	- مسرحيات الأطفال
٧٤	١	- أخرى تذكر: .....	٦٧	١	- أفلام الأطفال
٧٥	١	- لا يعرف / تعرف	٦٨	١	- المعلومات العامة
٧٦	١	- لا رأى له / لها			- التعرف بالبلاد
		- لا يفضل / تفضل تقديمها	٦٩	١	وأثارها
٧٧	١	- خلال هذه الفترة	٧٠	١	- تعليم السلوكيات
٨٠	١	- رقم البطاقة	٧١	١	- أغاني الأطفال

انتقل إلى س١٥

### البطاقة الثانية

س١٥: ما هي الموضوعات والمواد التي ترى / ترى أن تركز عليها البرامج الصحية  
التي تفضل / تفضلين تقديمها خلال فترة الارسل الصباحية؟:

١٠	١	- أصول التغذية السليمة	٤	١	- أمراض الطفولة
١١	١	- أخرى تذكر: .....	٥	١	- الارشادات الصحية
١٢	١	- لا يعرف / تعرف	٦	١	- أعراض الأمراض
١٣	١	- لا رأى له / لها			- التعرف بالمنشآت
١٤	١	- لا يفضل / تفصل تقديمها	٧	١	الصحية
		- خلال هذه الفترة	٨	١	- الإسعافات الأولية
					- العادات الصحية
			٩	١	الضارة

انتقل إلى س١٦

س١٦: ما هي الموضوعات والقضايا التي ترى / تدين أن تركز عليها البرامج الثقافية التي تفضل / تفضلين تقديمها خلال فترة الارسل الصباحية؟:

١٩	١	- لا يعرف / تعرف	١٥	١	- القصة
٢٠	١	- لا رأي له / لها	١٦	١	- الشعر
٢١	١	- لا يفضل / تفضل	١٧	١	- سير وتاريخ الأدباء
		تقديمها خلال هذه الفترة	١٨	١	- موضوعات أخرى مثل: .....

انتقل إلى س١٧

س١٧: هل لديك أية اقتراحات ترغب / ترغبين في توصيلها إلى المسئولين عن التلفزيون بخصوص فترة الارسل الصباحية؟:

	١	- لا
٢٢	٢	- نعم وهي: .....

انتقل إلى س١٨

س١٨: وهل لديك أية أفكار حول موضوعات أو برامج معينة ترى / تدين أن يقدمها التلفزيون لتمييز برامج يوم الخميس يوم الاجازة الاضافي عن برامج باقي أيام الأسبوع؟:

	١	- لا
٢٣	٢	- نعم وهي: .....

انتقل إلى س١٩

ص ١٩: البيانات الشخصية:

النوع:

- ذكر

- انثى

انتقل إلى ص ٢٠

١	٢٤
٢	

ص ٢٠: الوزارة والجهة التي يعمل بها:

- وزارة الاسكان

- وزارة الإعلام

- وزارة البريد والبرق والهاتف

- وزارة البيئة

- وزارة التجارة والصناعة

- وزارة التراث القومي والثقافة

- وزارة التربية والتعليم والشباب

- وزارة الخارجية

- وزارة الخدمة المدنية

- وزارة الداخلية

- وزارة الدفاع

- وزارة الزراعة والاسماك

- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

- وزارة شؤون البلديات اقليمية

- وزارة الصحة

- وزارة العدل والأوقاف والشؤون الإسلامية

- وزارة الكهرباء والمياه

- وزارة المالية والاقتصاد

- وزارة المواصلات

- وزارة النفط والمعادن

- جهات أخرى

انتقل إلى ص ٢١

١	٢٥
١	٢٦
١	٢٧
١	٢٨
١	٢٩
١	٣٠
١	٣١
١	٣٢
١	٣٣
١	٣٤
١	٣٥
١	٣٦
١	٣٧
١	٣٨
١	٣٩
١	٤٠
١	٤١
١	٤٢
١	٤٣
١	٤٤
١	٤٥

س ٢١: التدرجات الوظيفية:

- الجدول الخاص
- الحلقة الأولى
- الحلقة الثانية
- الحلقة الثالثة
- أخرى

١
٢
٣
٤
٥

انتقل إلى س ٢٢

س ٢٢: محل الإقامة الدائم:

- مسقط

- مكان آخر هو: ولاية .....

منطقة .....

١
٢

انتقل إلى س ٢٣

س ٢٣: الجنسية:

- عماني
- غير عماني:
- أردني
- تونسي
- سوداني
- مصري
- أخرى

١
٢
٣
٤
٥
٦

انتقل إلى س ٢٤

س ٢٤: المهنة: تذكر تفصيلاً: .....

س ٢٥: المستوى التعليمي:

- أقل من الابتدائية تذكر:
- الشهادة الابتدائية
- الشهادة الإعدادية
- الشهادة الثانوية أو مؤهل متوسط يذكر

١
٢
٣
٤

- مؤهل أعلى من المتوسط وأقل من الجامعي
- مؤهل جامعي
- مؤهل أعلى من الجامعي يذكر
- بدون مؤهل

٥
٦
٧
٨

انتقل إلى س ٢٦

س٢٦: السن:

أقل من ١٥ سنة تذكر:

١٥ - ...

٢٥ - .....

٣٥ - .....

١	٥٠
٢	
٣	
٤	

٤٥ - ...

٥٥ - ....

٦٠ فأكثر تذكر

لا يستطيع التحديد

٥	٥٠
٦	
٧	
٨	

انتقل إلى س٢٧

س٢٧: الحالة الاجتماعية:

- متزوج

- أعزب

- أرمل

- مطلق

- رقم البطاقة

١	٥١
٢	
٣	
٤	
٥	٨٠

انتقل إلى س٢٨

س٢٨: الاسم (اختياري): .....

.....

شكراً على كريم تعاونكم

اقرار

اقر بأن المدون بهذه الاستمارة هو تسجيل دقيق وأمين لما أدلى به المبحوث أثناء المقابلة التي أجريتها معه بنفسه.

توقيع الباحث: .....

التاريخ: .....





## النموذج الثاني

### نموذج خطة سنوية لبحوث المستمعين باتحاد الإذاعة والتلفزيون

#### الأهداف الإجرائية:

- ١- تعريف الدارس باهتمام المؤسسات الإعلامية باستطلاعات وبحوث المستمعين والمشاهدين ووضعها خطط سنوية في هذا المجال.
- ٢- تعريف الدارس على مجالات هذه الاستطلاعات والبحوث وتعدد فرائدها وأهدافها: كتحقيق ما هو قائم من خدمات إذاعية وتليفزيونية، التعرف على ردود فعل الجمهور المستهدف حيال ما يسمعه ويشاهده، الوقوف على مدى ما حققته المضامين الإعلامية من أهداف حددت لها، وأذواق المستمعين والمشاهدين ومقترحاتهم لتطوير الخدمات الإذاعية وتطويرها.
- ٣- تعريف الدارس للتخطيط الاعلامي بأن بعض استطلاعات وبحوث المستمعين والمشاهدين تتم بناء على طلب جهات محددة مثل توصية لجنة تنمية الكوادر الإعلامية باتحاد الإذاعة والتلفزيون بأعداد بحث عن سمات جمهور مستمعي الإذاعة، خصائصهم، أنماط استماعهم، ميولهم واتجاهاتهم، وتضمن هذا الطلب في خطة بحوث المستمعين والمشاهدين كأحد الخطط المماثلة في الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون.
- ٤- تعريف الدارس بمكونات أساسية تُحدد عند اقتراح إستطلاع أو بحث يفيد في التخطيط الاعلامي مثل: الهدف، العينة، المجالات الجغرافية والبشرية

## النموذج الثانى خطة بحوث المستمعين والمشاهدين لاتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى

### من خطة بحوث المستمعين

تمثل بحوث المستمعين عنصراً هاماً وفعالاً فى العملية التخطيطية لبرامج الإذاعة حيث يتم من خلالها تقييم ما هو قائم من البرامج والتعرف على إنعكاسات وردود أفعال الجمهور حيال ما يسمعه من تلك البرامج، كما أن لها أهمية خاصة فى الوقوف على أذواق وميول المستمعين فيما يقدم لهم من برامج وأيضاً آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير وتحسين الخدمات الإذاعية وما يرغبون فى إستحداثه من برامج.

ونستعرض فيما يلى كافة الأبحاث الميدانية المقترحة لبحوث المستمعين لعام ٢٠٠٠/٩٩ والهدف من كل بحث على النحو التالى:

### أولاً: الأبحاث النوعية والمتخصصة:

١- بحث سمات جمهور مستمعى الإذاعة.. خصائصهم.. أنماط إستماعهم.. ميولهم.. واتجاهاتهم.

#### هدف البحث:

\* بناء على توصية لجنة تنمية الكوادر الإعلامية بإعتبار أن التعرف على الجمهور المستهدف من أهم أسس التخطيط الإعلامى الناجح كانت أهمية تحديد الخصائص الديموجرافية وأنماط الإستماع ودوافعه بالنسبة لجمهور هذا البحث.

\* الوقوف على ميول الجمهور واتجاهاتهم الإذاعية والعوائد والإشباع التى يحققونها من إستماعهم إليها.

#### العينة:

١٥٠٠ مفردة من الأفراد البالغين من العمر ١٥ سنة لأقل من ٧٠ سنة.

#### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغطى كافة قطاعات الجمهورية.

٢- بحث تقييم إذاعة الشباب والرياضة ودورها فى خدمة الشباب وقضاياهم الملحة.

#### هدف البحث:

\* التعرف على دور إذاعة الشباب والرياضة فى خدمة الشباب وقضاياهم الملحة.

\* تقييم دور إذاعة الشباب والرياضة فى مجال الرياضة ومدى نجاحها فى هذا المجال.

#### العينة:

١٥٠٠ مفردة من الأفراد البالغين من العمر ١٥ سنة إلى ٣٥ سنة.

#### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغطى كافة قطاعات الجمهورية.

٣- بحث تقييم دور الإذاعة فى دعم وتنشيط الحركة السياحية فى مصر.

#### هدف البحث:

\* الوقوف على الدور الذى تقوم به الإذاعة فى مجال دعم وتنشيط الحركة السياحية الداخلية والوافدة بمصر.

\* مدى اهتمام البرامج بمختلف أنواع السياحة وشموليتها فى تغطية الفئات المستهدفة من السائحين والعاملين والمتعاملين فى مجال السياحة

### قوام العينة:

١٥٠٠ مفردة من الأفراد البالغين من العمر ١٥ سنة لأقل من ٧٠ سنة.

### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغطى كافة قطاعات الجمهورية.

### ثانياً: الأبحاث الطارئة:

ويتم تحديدها وتنفيذها بناء على توجيهات السيد المهندس رئيس مجلس الأمناء أو السيد الأستاذ الأمين العام أو السيد الأستاذ رئيس الإذاعة.

ويتم تحديد موضوعات تلك الأبحاث تبعاً لأحداث الساعة والقضايا المثارة والتي تتطلب إستطلاع سريع لرأى الجمهور حول مدى نجاح الإذاعة فى تناول الحدث وما هى ردود الأفعال الجماهيرية حياله.

### قوام العينة:

١٥٠٠ مفردة من الأفراد البالغين من العمر ١٥ سنة لأقل من ٧٠ سنة.

### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغطى كافة قطاعات الجمهور (أو حسب أهداف كل بحث).

### خطة بحوث المشاهدين:

أصبح البحث العلمى ضرورة ملحة يستلزمها الفكر الإعلامى المعاصر مع إتساع وانتشار الخدمات الإعلامية وخاصة التليفزيونية. فمن خلال البحوث يمكن للمخطط التعرف على سمات وخصائص ومتطلبات الجماهير بالإضافة إلى تحليل مضامين الرسائل الإعلامية وقياس مردودها على الفئات المستهدفة بمختلف شرائحها.

وفيما يلي نستعرض خطة بحوث المشاهدين لعام ١٩٩٠ / ٢٠٠٠ والتي تتضمن ستة بحوث تم اختيارها بناءً على توصيات لجنة الكوادر الإعلامية ولجنة البرامج المرئية اللتين تم تشكيلهما بقرار السيد رئيس مجلس الأمناء رقم ٣٦٦ ، ٣٦٤ لعام ١٩٩٨ على النحو التالي:

### أولاً: الأبحاث النوعية والمتخصصة:

١- بحث حول (إستطلاع آراء المشاهدين حول الأوقات المتميزة والمواد والبرامج التي يفضلون مشاهدتها)؛

#### هدف البحث:

\* تقييم عام وشامل للقنوات الفضائية المصرية والتعرف على أفكار المشاهدين وملاحظاتهم حول ما يرغبون في مشاهدته عبر الفضائيات المصرية للوصول بها إلى أداء متميز ومتطور خدمة لأهداف التنمية المتكاملة

#### العينة:

١٣٠٠ مفردة من الأفراد البالغين من العمر ١٦ سنة إلى ٦٥ سنة بالإضافة إلى ١٠٠ مفردة من الشخصيات العامة.

#### النطاق الجغرافي:

على مستوى الجمهورية ويغطي قطاع المحافظات المصرية وحضر الوجهين البحري والقبلي ويشمل عينة عمدية ممن يملكون أطباق استقبال (دش).

٢- بحث عن مدى تعرض المشاهد المصري للقنوات الفضائية (الفضائية المصرية الأولى والفضائية الثانية المشفرة والنابل تى. فى) والعربية والأجنبية ورأيه فى كل منهم.

### هدف البحث:

\* الحصول على صورة حقيقة عن إستقبال هذه القنوات داخل الجمهورية بين الحائزين على أطباق إستقبال القوات الفضائية «دش» ومدى إستقبالها للجمهور المصرى داخليا.

\* التعرف على إنطباعات المشاهدين عما يشاهدونه من برامج مقارنة ببرامج القنوات الفضائية الأخرى العربية وغير العربية.

### العينة:

١٣٠٠ مفردة من البالغين من العمر ١٦ ، ٦٥ سنة بالاضافة إلى ١٠٠ مفردة من الشخصيات العامة والقيادية.

### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية ويغطى قطاع المحافظات الحضرية وحضر الوجهين البحرى والقبلى ويشمل عينة عمدية ممن يملكون أطباق إستقبال «دش».

### ٣- بحث بارومتر المشاهدة:

### هدف البحث:

\* تقدير حجم المشاهدة لكل البرامج التليفزيونية التى يتم بثها خلال مدة محددة (أسبوع).

\* التوصل إلى حجم التعامل مع القنوات التليفزيونية المختلفة.

\* التعرف على كثافة المشاهدة عبر ساعات الإرسال وحجم المشاهدة خلال أيام الأسبوع والمحطات التغير فيها على مدى أيام البحث والمتوسط اليومى لمدة مشاهدة التليفزيون للفرد الواحد.

### العينة:

١٢٠٠ مفردة من البالغين من العمر ١٦.٦٥ سنة وهذا العدد يتم بحثه يومياً ولمدة أسبوع (١٢٠٠ مفردة  $\times$  ٧ أيام = ٨٤٠٠ مفردة).

### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغطى كافة القطاعات من السكان المقيمين بها خلال فترة البحث.

٤- بحث عن مدى التعرض وأثر برامج محور الأمية وتعليم الكبار بالإذاعة والتليفزيون.

### هدف البحث:

\* دراسة مدى التعرض وأثر برامج محور الأمية وتعليم الكبار ودورها فى التصدي لظاهرة الأمية.

\* التعرف عن آراء كل من (الدارسين والقائمين على العملية التعليمية بفصول محور الأمية والشخصيات العامة والقيادة التاهمين للهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار فى هذه البرامج ومقترحاتهم لتطويرها وآرائهم حول أنسب الأساليب لكى تحقق هذه البرامج الهدف المرجو منها.

### العينة:

١٥٠٠ مفردة من الأميين ومن يقرأون ويكتبون من غير الطلبة بالإضافة إلى ١٠٠ مفردة من القائمين على العملية التعليمية والشخصيات العامة والقيادة.

### النطاق الجغرافى:

على مستوى الجمهورية فى الحضر والريف ويغطى كافة القطاعات.

## ثانياً: الأبحاث الطارئة:

وهي التي يتم تحديثها وتنفيذها بناءً على توصيات اللجان المختلفة وموافقة السيد المهندس/ رئيس مجلس الأمناء ويتم تحديد موضوعات هذه الأبحاث تبعاً لأحداث الساعة والقضايا المثارة والتي تتطلب إستطلاع سريع للرأى حول مدى نجاح التليفزيون في تناول الحدث وردود أفعال جمهور المشاهدين حيال ذلك وتجري هذه الأبحاث على مستوى الجمهورية في الحضر والريف وتعطى كافة القطاعات.



### النموذج الثالث

#### نموذج استمارة دراسة ميدانية لتقييم التدريب الإعلامي

##### الأهداف الإجرائية:

- ١- تعريف دارس التخطيط الإعلامي بأهمية إستخدام البحوث فى تقييم الدورات التدريبية من خلال نموذج تطبيقى (فى إطار الوحدة السابعة).
- ٢- تعريف الدارس بالتدريب كمقوم من مقومات التخطيط الإعلامي وكيفية استفادته من البحوث فى تقييم الدورات التدريبية.
- ٣- تعريف الدارس بالأساليب المختلفة لتقييم الدورات التدريبية .
- ٤- تعريف الدارس بضرورة أن يتضمن تقييم الدورات التدريبية الإيجابيات والسلبيات.

## النموذج الثالث

### نموذج استمارة دراسة لتقييم دورة تدريبية

رقم مسلسل

٢	١

سلطة عمان

وزارة الإعلام

دائرة الدراسات

سلسلة الاستطلاعات حول التدريب - ٨

صحيفة استقصاء

تقييم دورة المذيعين والمقدمين

اعداد:

الدكتور/ عاطفي عدلي العبد

مستشار الرأي العام

وبحوث المستمعين والمشاهدين

بموجب المرسوم السلطاني السامي ١٩٨٨/٨٧ جميع البيانات الفردية سرية  
وتستخدم لأغراض إحصائية فقط

(أبريل ١٩٩٤م)

المحترمين

الأخ المشارك - الأخت المشاركة

تحية طيبة وبعد:

يسعد وزارة الإعلام بعد الانتهاء من دورة المذيعين والمقدمين بإداعة سلطنة عمان التعرف على آراء المتدربين حولها، ولذلك نرجو الإجابة على أسئلة هذا الاستطلاع لتقييم الدورة من ناحية والتعرف على مقترحاتكم واحتياجاتكم التدريبية المستقبلية من ناحية أخرى.

س١: ما رأيك في دورة المذيعين والمقدمين التي حضرتها من ٥ أبريل إلى ٧ مايو ١٩٩٤:

١	٣
٢	
٣	
٤	

- مفيدة جداً

- مفيدة

- مفيدة إلى حد ما

- إجابة أخرى تذكر: .....

..... -

..... -

..... -

..... -

س٢: جمعت هذه الدورة بين الموضوعات النظرية والتطبيقات العملية فما رأيك في ذلك؟

١	٤
٢	
٣	
٤	

- أفضل هذا الأسلوب

- أفضل الاكتفاء بالموضوعات النظرية

- أفضل الاكتفاء بالتطبيقات العملية

- رأي آخر يذكر: .....

..... -

..... -

..... -

..... -

س٣: وما رأيك في موضوعات هذه الدورة من حيث الوقت؟

٥	١
	٢
	٣
	٤

- كاف

- أكثر من اللازم

- أقل من اللازم

- اجابة أخرى تذكر: .....

- .....

- .....

- .....

س٤: وما رأيك في موضوعات هذه الدورة من حيث الفائدة؟

٦	١
	٢
	٣
	٤
	٥

- مفيدة جداً

- مفيدة

- مفيدة إلى حد ما

- غير مفيدة

- اجابة أخرى تذكر: .....

- .....

- .....

- .....

س٥: وما رأيك في المادة المطبوعة الموزعة عليك في محاضرات هذه الدورة؟

٧	١
	٢
	٣
	٤
	٥

- مفيدة جداً

- مفيدة

- مفيدة إلى حد ما

- غير مفيدة

- اجابة أخرى تذكر: .....

- .....

- .....

- .....

س٦: هل استفدت من حضورك هذه الدورة؟

- لا

- نعم ومجالات الاسعاده هي:

١	
٢	٨

اجب على س٨

.....

.....

س٧: وما مدى امكانية تطبيق المعلومات والخبرات التي اكتسبتها من حضورك هذه الدورة في مجالات عملك؟

- إلى حد كبير

- إلى حد ما

- لا يمكن تطبيقها.

١	
٢	
٣	٩

س٨: لمن ذكر أنه لم يستفد من موضوعات هذه الدورة أو بعضها: لماذا؟

.....

.....

س٩: ما الأساليب التدريبية التي تفضل استخدامها في الدورات القادمة بما يلي؟  
(يمكن اختيار أكثر من أسلوب)؟

- أسلوب المحاضرة

- أسلوب الندوة الموجهة

- أسلوب الندوة الحرة

- أسلوب المناقشة المنظمة

- أسلوب المناقشة الحرة

- أسلوب دراسة الحالات

- أسلوب ممارسة الأدوار

- أسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات

- أسلوب تنمية المهارات السلوكية

- أسلوب المباريات

- الايضاح التجريبي

- أسلوب الزيارات الميدانية.

- أساليب أخرى تفترحها

١	١٠
١	١١
١	١٢
١	١٣
١	١٤
١	١٥
١	١٦
١	١٧
١	١٨
١	١٩
١	٢٠
١	٢١
١	٢٢

س١٠: وهل عندك موضوعات تحتاج إلى الاستزادة حولها نظرياً في الدورات القادمة؟

١	٢٣
٢	

- لا

- نعم وهي:

..... -

..... -

..... -

س١١: ما رأيك في مدة الدورة التي بلغت شهراً خلال الفترة من ٥ أبريل إلى ٧ مايو

١٩٩٤

١	٢٤
٢	
٣	
٤	

- كافية

- قليلة وأرى زيادتها إلى:

- كثيرة وأرى تقليلها إلى:

- رأي آخر يذكر:

س١٢: وما رأيك في توقيت بدء المحاضرات؟

- أفضل البدء الساعة الثامنة صباحاً

- أفضل البدء الساعة التاسعة صباحاً

- أفضل مرعد متأخر عن ذلك هر:

- رأي آخر يذكر

١	٢٥
٢	
٣	
٤	

س١٣: وبصفة عامة: أيهما تفضل التفرغ التام للدورة أو كما أتبع في هذه الدورة دوام

جزئي؟

- أفضل التفرغ التام للدورة

- أفضل الأسلوب الحالي

- رأي آخر يذكر:

١	٢٦
٢	
٣	

س١٤: ما أهم الايجابيات التي اتسمت بها هذه الدورة في رأيك؟

١	٢٧
٢	

- لا توجد ايجابيات

- توجد ايجابيات أهمها:

- .....
- .....
- .....
- .....

س١٥: وما هي أهم السلبيات التي لمستها في هذه الدورة؟

١	٢٨
٢	

- لا توجد سلبيات

- توجد سلبيات ومن أهمها:

- .....
- .....
- .....
- .....

س١٦: ما الأسلوب أو الأساليب التي ترى أنها مفيدة لتقييم أي دورة تدريبية مستقبلاً؟

١	٢٩
٢	٣٠
٣	٣١
٤	٣٢

- رصد الاحتياجات قبل بدء الدورة

- التقييم المرحلي أثناء الدورة حتى يمكن تعديل البرنامج في

ضوء الاحتياجات والنتائج الميدانية

- التقييم بعد انتهاء الدورة

- أساليب أخرى مقترحة:

- .....
- .....
- .....
- .....

س١٧: بصفة عامة ما هي أهم الفوائد التي عادت عليك من حضورك هذه الدورة؟

١	
٢	٣٣

- لا توجد فوائد

- توجد فوائد أهمها:

- .....
- .....
- .....
- .....

س١٨: ما المجالات أو الموضوعات التي ترى أن تعقد الوزارة حولها دورات تدريبية مستقبلاً؟

١	
٢	٣٤

- لا توجد

- توجد احتياجات تدريبية لي أهمها:

- .....
- .....
- .....
- .....

س١٩: هل عندك أية آراء أو مقترحات أو ملاحظات تود ذكرها حول التدريب بصفة عامة؟

١	
٢	٣٥

- لا

- نعم وهي:

- .....
- .....
- .....
- .....



س٢٠: البيانات الشخصية؟

س٢٠/١- الاسم:

س٢٠/٢- تاريخ التعيين:

س٢٠/٣- المؤهل الدراسي:

س٢٠/٤- الدائرة التي تعمل بها.

س٢١: ما الدورات التدريبية السابقة التي حصلت عليها؟

م	عنوان الدورة	مكان انعقادها	مدة الدورة	تاريخ عقد الدورة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

شكراً على اهتمامك وتعاونك..



## النموذج الرابع

### نماذج من كشوف واستمارات المتابعة لمدى الالتزام بالخريطة البرامجية

#### الاهداف الإجرائية:

١- تعريف الدارس بأسلوب اعداد كشوف المتابعة لمدى الالتزام بالخريطة البرامجية.

٢- تعريف الدارس بمكونات كشف المتابعة:

\* اسم القناة التلفزيونية أو المحطة الاذاعية.

\* اليوم والتاريخ.

\* المواد المدرجة بالخريطة البرامجية.

\* ومدى اداعة هذه المواد.

\* والمواد البديله فى حالة عدم الإذاعة.

٣- مكونات استمارة تحليل البرامج متعددة الفقرات:

\* عنوان الفقرة. \* مدة الفقرة.

\* معد الفقرة. \* قارئ الفقرة.

\* المسطرة التى تدور حولها. \* اسماء الضيوف.

\* ملخص بمحتوياتها.

\* مكان تصنيفها فى كشوف التصنيف اليومي.

٤- كشف تجميع فقرات البرنامج متعدد الفقرات.

( أ ) كشف متابعة برامج تليفزيون سلطنة عمان  
ليوم .... الموافق .../.../.... طبقاً لمدى الالتزام بالخريطة اليومية  
والمواد الهدية في حالة عدم الالتزام بهذه الخريطة (\*)

المواد المدرجة بالخريطة البرامجية	نعم	لا	الصواد الهدية
الافتتاح بالسلام السلطاني .....	...	...	.....
القرآن الكريم .....	...	...	.....
أخبار الثامنة .....	...	...	.....
الحديث الديني .....	...	...	.....
رسوم متحركة .....	...	...	.....
فهرة الصباح .....	...	...	.....
موعد مع الأصدقاء .....	...	...	.....
مسلسل مبدع .....	...	...	.....
أخبار الحادية عشرة .....	...	...	.....
المسلسل العربي: .....	...	...	.....
أخبار الواحدة .....	...	...	.....
مسلسل أجنى .....	...	...	.....
صفحات من الموسوعة الصحية .....	...	...	.....
مسلسل عربي .....	...	...	.....
لقاء الظهيرة .....	...	...	.....
أخبار الثالثة والتصف .....	...	...	.....
تقارير عالمية .....	...	...	.....
مباريات عالمية .....	...	...	.....
بيت المحبة .....	...	...	.....
نحن الحياء .....	...	...	.....
أخبار السادسة .....	...	...	.....

(\*) أنظر التطبيق العملي لهذا النموذج في كتابنا:

- عاطف عدلى العبد. تصنيف برامج اداعة وتلفزيون سلطنة عُمان. : دراسات في الإعلام  
العماني. (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥).

المواد المدرجة بالبرنامج اليومي	نعم	لا	المواد البديلة
بيتة اليوم .....	...	...	.....
برنامج تنموي .....	...	...	.....
مسلسل أجنبي .....	...	...	.....
أخبار الساعة .....	...	...	.....
هذا المساء .....	...	...	.....
.....	...	...	.....
المسلسل العربي .....	...	...	.....
المساء الرياضي .....	...	...	.....
أخبار العاشرة .....	...	...	.....
.....	...	...	.....
سهرة منوعات محلية .....	...	...	.....
الأخبار .....	...	...	.....
القرآن الكريم .....	...	...	.....
اختتام بالسلام السلطاني .....	...	...	.....

(ب) استمارة تحليل لبرنامج تليفزيونى متعدد الفقرات كنموذج

لاستمارة تحليل محتوى الفقرات التى تضمنتها

حلقة يوم الموافق / / ٢٠٠١

من برنامج صباح الخير يا مصر

الفقرة الأولى:

(أ) عنوان الفقرة الأولى:

.....

(ب) مدة هذه الفقرة الأولى:

ثانية دقيقة

.....

(ج) معد الفقرة الأولى:

.....

(د) قارئ أو مقدم الفقرة الأولى:

.....

(هـ) المنطقة التى يدور حولها الفقرة الأولى:

مصر بصفة عامة:

محافظة:

(و) الجهة التى تناولها الفقرة الأولى:

مصر بصفة عامة:

وزارة:

أخرى تذكر

(ز) أسماء وتخصصات الضيوف (إن وجدوا):

.....

(ح) ملخص بمحتويات الفقرة الأولى:

.....

(ط) يتم التصنيف ضمن استمارة التصنيف اليومي تحت بند:

.....

### الفقرة الثانية:

(أ) عنوان الفقرة الثانية:

.....

(ب) مدة هذه الفقرة الثانية:

ثانية دقيقة

.....

(ج) معد الفقرة الثانية:

.....

(د) قارئ أو مقدم الفقرة الثانية:

.....

(هـ) المنطقة التي تدور حولها الفقرة الثانية:

مصر بصفة عامة:

محافظة:

(و) الجهة التي تتناولها الفقرة الثانية:

مصر بصفة عامة:

وزارة:

أخرى تذكر

(ز) أسماء وتخصصات الضيوف (إن وجدوا):

.....

(ح) ملخص محتويات الفقرة الأولى:

.....

(ط) يتم التصنيف ضمن استمارة التصنيف اليومي تحت بند: .....

وهكذا؛ ويخصص لكل فقرة ورقة مستقلة.

(ج) كشف جميع فقرات برنامج ..... يوم .... الموافق ..../../٢٠٠٠

رقم الفقرة	الوقت الفعلي			يتم تصديقها تحت بند
	ثانية	دقيقة	ساعة	
١				النشرات الاخبارية مثلاً
٢				برامج الصحة مثلاً
٣				برامج المرأة مثلاً... الخ
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
أغاني				
إعلانات				
مواد ربط أخرى				
إجمالي الوقت (*)				

(\*) يكون إجمالي وقت الفقرات بالإضافة إلى الأغاني هو إجمالي وقت البرنامج



## النموذج الخامس

استثمارات التصنيف المستخدمة لرصد  
اجمالي ساعات الإرسال الإذاعي والتليفزيوني  
ومدى تنفيذها لأهداف الخطة الإعلامية على  
مدى الدورة البرامجية أو العام (١)

### الأهداف الإجرائية:

- ١- تعريف الطالب بأسلوب تصنيف برامج الراديو والتليفزيون واختلافه من دولة إلى أخرى طبقاً للهدف منه ومحتوياته.
- ٢- تعريف الطالب باستثمارات تصنيف برامج الراديو والتليفزيون اليومية، الأسبوعية، الشهرية، ربع السنوية، نصف السنوية، السنوية والإستثمارات المقارنة بين دورتين برامجيتين وبين عامين.
- ٣- تعريف الطالب بمكونات كل نوعية برامجية وامكانية الحذف والإضافة إليها بما يخدم أهداف التخطيط الإذاعي.
- ٤- تدريب الطالب على تفريغ البرامج والمواد الإذاعية يومياً، وتجميعها أسبوعياً وشهرياً، وكل دورة برامجية وكل عام.

(١) للإطلاع على نماذج من التطبيق المصلى:

- عاطف عدلى المبد. التخطيط الإعلامى: الأسس النظرية والتطبيقات العملية.  
(القاهرة: د.ن. ٢٠٠٠).

- عاطف عدلى المبد. دراسات فى الإعلام المعاصر. المجلد الرابع. (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٥).

# ١- نموذج

استمارات التصديق البرق لبرامج إذاعة / تلفزيون .....  
 ..... عام ..... شهر ..... الموافق ..... يوم

البيان	ثانية	دقيقة	ساعة	الوقت (دقائق)
أولاً: المواد الإخبارية				
١-١ نشرات أخبار (تضمن المراجع وعروض الأتيا)				
٢-١ رسائل الولايات والمناطق				
٣-١ برامج حوارية (تشمل بر مع الأحداث الجارية والسياسية)				
٤-١ رسائل إخبارية				
٥-١ برامج مسابقات				
٦-١ برامج مسابقات وطنية تذك				
٧-١ برامج مسابقات أخرى تذك				
٨-١ برامج مجلسي (الشرعي والشعب				
٩-١ التسجيل الكامل لقوائم جلسات مجلسي (الشرعي والشعب				
١٠-١ برامج ترشيحات وأنشطة مجلسي (الشرعي والشعب وما يتعمل بها من أنشطة				
١١-١ أقرال الصحف				
١٢-١ تقارير من وكالات الأتيا، العالمية				
١٣-١ برامج ومواد إخبارية أخرى تذك				
الإجمالي				
الإجمالي				

(هـ) اعداد و عاظم على اليد  
 (و) تذكر أسماء البرامج والمواد في عبارة التفصيل.

البرنامج	ثانية	دقيقة	ساعة	إجمالي
ثانياً، إلقاء الدرس ١-٢ تلاوة القرآن الكريم والآذان.				
٢-٢ أحاديث دينية				
٣-٢ برامج دينية				
٤-٢ أوعية وأبواب دينية				
٥-٢ إعلانات دينية خارجية				
٦-٢ المراسم الدينية				
٧-٢ فترات دينية				
٨-٢ المسابقات الدينية				
٩-٢ برامج ومواد دينية أخرى.				
إجمالي				
الأجمالي				

البيان	ثانية	دقيقة	ساعة	تفصيل البرنامج
قطاع: البرامج التنموية				
١-٣ برامج تنمية عام				
٢-٣ لبرنامج الوثائقية:				
١-٢-٣ البرنامج الوثائقية العامة				
٢-٢-٣ البرنامج الوثائقية حول التراث الوطني (١٥)				
٣-٣ البرامج والمواد الاقتصادية				
١-٣-٣ الشرائح والتقارير الاقتصادية (ضمن الشرائح الاختيارية)				
٢-٣-٣ برنامج اقتصاد والمال				
٤-٣ البرامج الصحية				
٥-٣ برنامج البلديات والبيئة:				
١-٥-٣ برنامج بيئة				
٢-٥-٣ برنامج البلديات				

(١٥) - في البرامج المتعلقة بالوطن أو الدولة التي يتواجد فيها الخدمة الإذاعية أو التلفزيونية

البرنامج	ثانية	دقيقة	ساعة	البرنامج
٦-٣ برامج المرأة والأسرة.				
٧-٣ برامج الشؤون الاجتماعية				
٨-٣ برامج العمل والتدريب المهني.				
٩-٣ برامج الصناعة				
١٠-٣ برامج المزارعين والصيادين.				
١١-٣ برامج الفترات المسكنة.				
١٢-٣ برامج الشرطة				
١٣-٣ برامج السباحة				
١٤-٣ برامج حول المياه				
١٥-٣ رسائل توعية:				
١-١٥-٣ شرائح.				
٢-١٥-٣ كاشين				
١٦-٣ برامج وأنشطة لزيارات أخرى.				
١٧-٣ الدراما التوعوية الاجتماعية / الاقتصادية، الخ.				
١٨-٣ برامج ومواد أخرى.				
المسألة				
الإجمالي				

تفصيل البرنامج	ساعة	دقيقة	ثانية	الرموز
				رابعة: المواد التخصصية
				١-٤ المراجع التشاركية العامة.
				٢-٤ مراجع المعلوم والتكثيف لوجيا.
				٣-٤ مراجع الأدب واللغة.
				٤-٤ مراجع الفنون بصقة عامة.
				٥-٤ الدراما التاريخية (تشمل التراجي)
				٦-٤ الدراما الأدبية
				٧-٤ مراجع التراث الوطني،
				١-٧-٤ مراجع التراث الوطني العامة.
				٢-٧-٤ الدراما التاثيرية الوطنية.
				٣-٧-٤ المصورون الوطنية التقليدية
				٤-٧-٤ مواد أخرى.
				٨-٤ مواد أخرى
				المصادر
				الأجهزة

البرنامج	ثانية	دقة	ساعة	تأهيل البرنامج
خاصة: البرامج الموجهة للأطفال:				
١-٥ برامج للأطفال:				
٢-٥ رسم متحركة:				
١-٢-٥ مسلات دراجات الرسم المتحركة المنتجة باللغة العربية.				
٢-٣-٥ مسلات دراجات الرسم المتحركة المدبلجة باللغة العربية.				
٣-٤-٥ مسلات دراجات الرسم المتحركة المفاجئة بانتها الأجنبية.				
٤-٥-٥ رسوم متحركة أخرى				
٣-٥ مسلات الأطفال (تشيل بشرى)				
٤-٥ المسرحيات الموجهة للأطفال.				
٥-٥ مسابقات الأطفال (تشيل البرنامج).				
٦-٥ أغاني الأطفال				
٧-٥ حواد أخرى تشكر:				
المجلة				
الأجهزة				

المحتوى	نوع	وقت	ساعة	ملاحظات
مقدمة: التزويد التعليمي والتدريب،				
١-٦ تربية عامة				
٢-٦ مراجع السلوكيات				
٣-٦ المناهج الدراسية أو الجامعية				
٤-٦ تعليم اللغات،				
٥-٦ مسر الأهمية				
٦-٦ التعليم الحر				
٧-٦ 'مسابقات' للتربية والجامعة حول 'المناهج الدراسية'				
٨-٦ مواد أخرى:				
العمل				
الإحصاءات				



البريد	ثانية	دقيقة	ساعة	تلاميذ الـرياضة
سليميا: الـرياضة الرياضية:				
١-٧ الـرياضة الرياضية:				
٢-٧ المـباريات الرياضية				
٣-٧ الـرياضة الرياضية				
٤-٧ الـرياضة الرياضية				
٥-٧ الـرياضة الرياضية				
٦-٧ الـرياضة الرياضية				
٧-٧ الـرياضة الرياضية				
٨-٧ الـرياضة الرياضية				
٩-٧ الـرياضة الرياضية				
١٠-٧ الـرياضة الرياضية				
١١-٧ الـرياضة الرياضية				
١٢-٧ الـرياضة الرياضية				
١٣-٧ الـرياضة الرياضية				
١٤-٧ الـرياضة الرياضية				
١٥-٧ الـرياضة الرياضية				
١٦-٧ الـرياضة الرياضية				
١٧-٧ الـرياضة الرياضية				
١٨-٧ الـرياضة الرياضية				
١٩-٧ الـرياضة الرياضية				
٢٠-٧ الـرياضة الرياضية				
٢١-٧ الـرياضة الرياضية				
٢٢-٧ الـرياضة الرياضية				
٢٣-٧ الـرياضة الرياضية				
٢٤-٧ الـرياضة الرياضية				
٢٥-٧ الـرياضة الرياضية				
٢٦-٧ الـرياضة الرياضية				
٢٧-٧ الـرياضة الرياضية				
٢٨-٧ الـرياضة الرياضية				
٢٩-٧ الـرياضة الرياضية				
٣٠-٧ الـرياضة الرياضية				

تفاصيل البرنامج	ساعة	دقيقة	ثانية	الموضوع
				ثامناً : المزايا التربوية والفنية : ١-٨ المرسى والنفاذ ، وأحداث الفعالية.
				٢-٨ برامج الفعاليات.
				٣-٨ الأفلام المرئية.
				١-٣-٨ الأفلام التلفزيونية.
				٢-٣-٨ الأفلام السينمائية.
				٤-٨ الأفلام الأجنبية.
				٥-٨ المسلسلات العربية.
				٦-٨ المسلسلات الفلمية.
				٧-٨ المسلسلات الأجنبية.
				٨-٨ التمثيليات العربية.
				٩-٨ التمثيليات الأجنبية.
				١٠-٨ المسرحيات.
				١١-٨ المسابقات الترفيهية.
				١٢-٨ مزايا أخرى تذكر :
				المساهمة
				الأخصائي

( يراعى البرنامج الترفيهي ودراسة الطفل والبرامج التثاقفية.

تاريخ العمل	ساعة	دقيقة	ثانية	الملاحظات
				<p>نصاً : الإعلانات التجارية:</p> <p>١-٩ الإعلانات التجارية</p>
				المسألة
				الإجمالي

البيان	ثانية	دقيقة	ساعة	تفصيل الميزناسج
ملاحظاً: لغزوات الربط ومرض الرباسج: ١-١٠ لغزوات الربط.				
٢-١٠ مرض الرباسج				
٣-١٠ أغزوى تذكروا				
الرباسج				
الإجمالى				

تاريخ تسجيل البرنامج	ساعة	دقيقة	ثانية	البرنامج
				حادق حشر: أخرى ذكره
				البرمجة
				الإحصائي

المجال	ثانية	دقيقة	ساعة	تفصيل البرنامج
١- إحصائي المراء الاختيارية.				
٢- إحصائي المراء الدينية.				
٣- إحصائي المراء التسوية.				
٤- إحصائي المراء الثقافية				
٥- إحصائي المراء الموجهة للأطفال.				
٦- إحصائي المراء التعليمية والتربوية.				
٧- إحصائي برامج الرياضة والشباب.				
٨- إحصائي المراء الترفيهية والفنية.				
٩- إحصائي الإعلانات التجارية.				
١٠- إحصائي فقرات الربط وعروض البرامج.				
١١- أخرى تذكر:				
المجموع				
الإجمالي				



نوع النسبة	النسبة الزمنية	الاجمالي العام			المجمعة			المفرد			الأبسط			المتوسط			المتنوع			الأصل			المشتق			الملاحظات
		س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	
																										المجموعان
																										ناتجة: المواد الدينية
																										١-٢ تلاوة القرآن الكريم والآذان
																										٢-٢ أحاديث دينية
																										٣-٢ برامج دينية
																										٤-٢ أوعية وأجهزة لائحية دينية
																										٥-٢ إدارات خارجية دينية
																										٦-٢ المراسم الدينية
																										٧-٢ لغات دينية
																										٨-٢ المعتقدات الدينية
																										٩-٢ برامج ومواد دينية أخرى
																										المجموع
																										الإجمالي



البيان	النسبة المئوية	الاجمالي العام			المهمة			المحور			الأبعاد			النتائج			الأحد			الوقت			الملاحظات
		س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	
المهنة																							
ثالثاً: البرامج التنموية																							
١-٣ برامج تنمية عامة																							
٢-٣ البرامج الوثائقية:																							
١-٢ البرامج الوثائقية العامة																							
٢-٢ البرامج الوثائقية حول التراث الوطني																							
٣-٣ البرامج والبراد الاقتصادية:																							
١-٣ الشرائح والتقارير الاقتصادية (ضمن الشرائح الإدارية)																							
٢-٣ برامج الاقتصاد والمال																							
٤-٣ البرامج الصحية																							
٥-٣ برامج المبادرات والبيئة:																							
١-٥ برامج البيئة																							
٢-٥ برامج المبادرات																							

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ملاحظات	النسبة المئوية	الاجمالي العام			المجموع			المجموع			الأربعة			الثلث			الاثني			الأحد			البيت			الملاحظات
		س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	
																										البيوت
																										سادساً: المردود التعليمي والتربوي:
																										١-١ ضرورة عامة
																										٢-١ برامج السلوكيات
																										٣-١ المناهج المدرسية أو الجامعية
																										٤-١ تعليم اللغات.
																										٥-١ محو الأمية
																										٦-١ التعليم الحركي
																										٧-١ المسابقات المدرسية والجامعية حول
																										النماذج الوراثية
																										٨-١ مواد أخرى:
																										المجموع
																										الإجمالي

[illegible]



[illegible]



[illegible]

الدرجة	النسبة المئوية	الأجالي العام			المهمة			التحصيل			الأداء			الامتثال			الأصل			البيان			ملاحظات
		س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	
١																							البيان
٢																							مادة عشر: أخرى تذكروا
٣																							البيان
٤																							الإجمالي

النسبة النسبة	الاجمالي العام			المجمعة			المفصّل			الأرصدة			الائتمانية			الأرصدة			المسبقت			البيان
	س	د	س	س	د	س	س	د	س	س	د	س	س	د	س	س	د	س	س	د	س	
																						١ - إجمالي المزايا الاختيارية
																						٢ - إجمالي المزايا الدفعية
																						٣ - إجمالي المزايا التأسيسية
																						٤ - إجمالي المزايا التأسيسية
																						٥ - إجمالي المزايا الموجهة للأطباء
																						٦ - إجمالي المزايا التعليمية والتدريبية
																						٧ - إجمالي برامج الربط والتشجيع
																						٨ - إجمالي المزايا التوعوية والفنية
																						٩ - إجمالي الإعلانات التجارية
																						١٠ - إجمالي نفقات الربط وعروض البرامج
																						١١ - أخرى تذكر
																						المجمعة
																						الإجمالي المسمّي

٣- نموذج استمارات التجميع الشهرية لإذاعة / تلفزيون .....  
 الموافق نهاية شهر ..... إلى يوم ..... الموافق أول شهر ..... من يوم .....

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي العام		الأسبوع الماضي		الأسبوع الرابع		الأسبوع الثالث		الأسبوع الثاني		الأسبوع الأول		البيان
		س	ث	س	ث	س	ث	س	ث	س	ث	س	ث	
														أولاً: المواد الإخبارية
														١-١ نشرات أخبار الطقس وتعرض الأشياء
														٢-١ رسائل الإذاعة والمناظرات
														٣-١ برامج محلية (تشمل برامج الأحداث المحلية والسياسية)
														٤-١ رسائل محلية
														٥-١ برامج مسجلة
														٦-١ برامج مسجلة وطنية تذكر
														٧-١ برامج مسجلة أخرى تذكر
														٨-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩-١ التسجيل الكامل لبرنامج طلبة مجلس الطلبة، والتعب
														١٠-١ برامج ترجمات ونشاط مجلس الطلبة والتعب
														١١-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														١٢-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														١٣-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														١٤-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														١٥-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														١٦-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														١٧-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														١٨-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														١٩-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٢٠-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٢١-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٢٢-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٢٣-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٢٤-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٢٥-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٢٦-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٢٧-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٢٨-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٢٩-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٣٠-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٣١-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٣٢-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٣٣-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٣٤-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٣٥-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٣٦-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٣٧-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٣٨-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٣٩-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٤٠-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٤١-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٤٢-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٤٣-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٤٤-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٤٥-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٤٦-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٤٧-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٤٨-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٤٩-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٥٠-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٥١-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٥٢-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٥٣-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٥٤-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٥٥-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٥٦-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٥٧-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٥٨-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٥٩-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٦٠-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٦١-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٦٢-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٦٣-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٦٤-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٦٥-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٦٦-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٦٧-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٦٨-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٦٩-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٧٠-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٧١-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٧٢-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٧٣-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٧٤-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٧٥-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٧٦-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٧٧-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٧٨-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٧٩-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٨٠-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٨١-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٨٢-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٨٣-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٨٤-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٨٥-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٨٦-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٨٧-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٨٨-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٨٩-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩٠-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩١-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩٢-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩٣-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩٤-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩٥-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩٦-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩٧-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩٨-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														٩٩-١ برامج محلية أخرى، والتعب
														١٠٠-١ برامج محلية أخرى، والتعب

(٥) أعداد ٥ عاقل عدلي الأبعد

الترتيب	التسمية	الأقسام			الأقسام الفرعية			الأقسام الفرعية			الأقسام الفرعية			الأقسام الفرعية			الأقسام الفرعية			البيان
		س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	
																				البيان
																				تأريخ، التراث الديني
																				١-٢ تلاوة القرآن الكريم والأذان
																				٢-٢ أبحاث دينية
																				٣-٢ برامج دينية
																				٤-٢ أدعية وأعياد دينية
																				٥-٢ إشارات خارجية دينية
																				٦-٢ المراسم الدينية
																				٧-٢ تدارك دينية
																				٨-٢ المسابقات الدينية
																				٩-٢ برامج ومواد دينية أخرى
																				البيانات
																				الإحصائيات

التركيبة	النسبة المئوية	الإجمالي العام			أكبر خمس لائحة			أكبر أربع لائحة			أكبر ثلاث لائحة			أكبر لائحة			التركيبة
		س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	
																	الرجوع
																	لائحة: البرامج التنفيذية
																	١-٣ برامج تنمية عامة
																	٢-٣ البرامج الوثائقية:
																	١-٣ البرامج الوثائقية العامة
																	٢-٣ البرامج الوثائقية حول التراث الوطني
																	٣-٣ البرامج والبرامج الاقتصادية:
																	١-٣ الشراء والتجارة الاقتصادية (مستوى
																	النشأت التجارية)
																	٢-٣ برامج الاقتصاد والمال
																	٤-٣ البرامج الصحية
																	٥-٣ برامج البلديات والبيئة:
																	١-٣ برامج البيئة
																	٢-٣ برامج البلديات

الترتيب	السياسة التيمة	الإجمالي للعام			الأسبوع الخامس لدر			الأسبوع الرابع			الأسبوع الثالث			الأسبوع الثاني			الأسبوع الأول			المبيان
		س	ت	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	
																				المبيان
																				٦-٣ برنامج المرأة والأسرة
																				٧-٣ برنامج التثقيف الاجتماعية
																				٨-٣ برنامج العمل والتدريب المهني
																				٩-٣ برنامج الصناعة
																				١٠-٣ برنامج المزارعين والعبياديين
																				١١-٣ برنامج الفترات المسلمة
																				١٢-٣ برنامج الشرطة
																				١٣-٣ برنامج السياحة
																				١٤-٣ برنامج حول المياه
																				١٥-٣ رسائل توعوية
																				١٥-٣ ١-١٥ برامج
																				١٥-٣ ٢-١٥ كباشين
																				١٦-٣ برامج وأنشطة ورشات أخرى
																				١٧-٣ البرامج التوعوية (اجتماعية)
																				الاجتماعية، الخ
																				١٨-٣ برامج ومواد أخرى
																				٢٠
																				٢١
																				الإجمالي

الترتيب	النسبة الكبرى	الإجمالي العام			الأسبوع الأول			الأسبوع الثاني			الأسبوع الثالث			الأسبوع الرابع			الأسبوع الخامس			الأسبوع السادس			البيان
		س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	
																							وأولاً: المواد الثقافية
																							١-٤ المراجع الثقافية العامة.
																							٢-٤ المراجع العلوم والتكنولوجيا.
																							٣-٤ المراجع الأدب واللغة.
																							٤-٤ المراجع الفنون بصفة عامة.
																							٥-٤ المراجع التاريخية (تشمل التراجيح)
																							٦-٤ المراجع الأدبية
																							٧-٤ المراجع التراث الوطني
																							٨-٤ المراجع التراث الوطني العامة.
																							٩-٤ المراجع التاريخية الوطنية.
																							١٠-٤ المراجع الوطنية التطبيقية.
																							١١-٤ مواد أخرى.
																							١٢-٤ مواد أخرى
																							المجموع
																							الإجمالي



الدرجة	الدرجة	الأشخاص المعام			الأشخاص الرابع			الأشخاص الثالث			الأشخاص الثاني			الأشخاص الأول			الملاحظات
		س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	
																	الرجوع
																	خاصة: البرامج الموجهة للأطفال: ١-٥ برامج الأطفال.
																	٢-٥ رسم متحركة: ١-٢-٥ مسلسلات وبرامج الرسوم المتحركة النتيجة باللغة العربية.
																	٢-٢-٥ مسلسلات وبرامج الرسوم المتحركة المبجلة باللغة العربية.
																	٢-٢-٥ مسلسلات وبرامج الرسوم المتحركة المبجلة بلغتها الأجنبية.
																	٤-٢-٥ رسوم متحركة أخرى
																	٣-٥ مسلسلات الأطفال (تشيل بشري)
																	٤-٥ المسابقات الموجهة للأطفال
																	٥-٥ مسابقات الأطفال (تشيل الفرائير)
																	٩-٥ أغاني الأطفال
																	٧-٥ مواد أخرى تشكر:
																	الجملة
																	الأشخاص

الترتيب	النسبة المئوية	الإحصائي العام			الأسبوع الخامس لدراسة			الأسبوع الرابع			الأسبوع الثالث			الأسبوع الثاني			الأسبوع الأول			الملاحظات
		ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	
																				الهيكل
																				سأولاً: المراه التعليمية والتربية
																				١-٢ تربية عامة
																				٢-٣ برامج المقررات
																				٣-٤ المناهج المدرسية أو الجامعية
																				٤-٥ تعليم اللغات
																				٥-٦ مع الأمية
																				٦-٧ التعليم الفردي
																				٧-٨ المساهمات المدرسية والجامعية حول
																				للمناهج الدراسية
																				٨-٩ مواد أخرى:
																				البحوث
																				١٠-١١ إحصائيات



النسبة المئوية	النسبة المئوية	الإجمالي			الأسبوع الخامس			الأسبوع الرابع			الأسبوع الثالث			الأسبوع الثاني			الأسبوع الأول			البيان
		د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	
																				تأثير: التراث الثقافي والفني،
																				١-٨ الموسيقى والفن، والمجالات الفنية.
																				٢-٨ برامج لوجستية.
																				٣-٨ الأفلام العربية.
																				١-٣ الأفلام الطويلة.
																				٢-٣ الأفلام السينمائية.
																				٤-٨ الأفلام الأجنبية.
																				٥-٨ المسلسلات العربية.
																				٦-٨ المسلسلات للبيئة.
																				٧-٨ المسلسلات الأجنبية.
																				٨-٨ التمثيليات العربية.
																				٩-٨ التمثيليات الأجنبية.
																				١٠-٨ المسرحيات.
																				١١-٨ المسابقات الترفيهية.
																				١٢-٨ مواد أخرى تذكير.
																				المجموع
																				الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الأسبوع الخامس			الأسبوع الخامس لدرج			الأسبوع الرابع			الأسبوع الثالث			الأسبوع الثاني			الأسبوع الأول			الملاحظات
		ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	
																				البيان
																				تسعة الإعلانات التجارية ١-٩ الإعلانات التجارية
																				المجموع
																				المجموع

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي العام			الأسبوع الثاني			الأسبوع الرابع			الأسبوع الخامس			الأسبوع السادس			ملاحظات
		د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	
																	المبتدئ
																	عاشراً: فقرات الربط وعرض البرامج: ١-١٠ فقرات الربط.
																	٢-١٠ عرض البرامج
																	٣-١٠ أخرى تذكر:
																	الجملة
																	الإجمالي

الترتيب	الاسم	الاجتماع العام			الاجتماع الاداري			الاجتماع المكلف الاداري			الاجتماع الرابع			الاجتماع الثالث			الاجتماع الثاني			الاجتماع الاول			الملاحظات
		ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	ن	د	س	
																							البيان
																							حادي عشر: أخرى لاكرة
																							البيان
																							البيان

النسبة المئوية	النسبة المئوية	الإجمالي العام			الأسبوع الخامس لدرجة			الأسبوع الرابع			الأسبوع الثالث			الأسبوع الثاني			الأسبوع الأول			البيان
		س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	
																				١- إجمالي المراءد الاحصائية.
																				٢- إجمالي المراءد الدينية
																				٣- إجمالي المراءد التسوية
																				٤- إجمالي المراءد الثقافية.
																				٥- إجمالي المراءد الموجهة للأطباء.
																				٦- إجمالي المراءد التعليمية والتدريبية.
																				٧- إجمالي برامج الرياضة والشباب.
																				٨- إجمالي المراءد الترفيهية والفنية
																				٩- إجمالي الإعلانات التجارية
																				١٠- إجمالي فترات الربط وعرض البرامج.
																				١١- أخرى تذكر:
																				إجمالي
																				الإجمالي



٤- نموذج كشف التجميع السنوي لمراجع إذاعة / تلفزيون .....  
(من يوم ..... المواق أول يناير إلى يوم ..... المواق نهاية ديسمبر عام .....)

الترتيب	كثافة التردد	الإجمالي			الفترة الرابعة ١٠/١ - ١٢/٣٩			الفترة الخامسة ١/١ - ٣٠/٣٠			الفترة الثانية ١/١ - ٤/٣٠			الفترة الأولى ١/١ - ٣١/٣			المبيان
		س	ث	ج	س	ث	ج	س	ث	ج	س	ث	ج	س	ث	ج	
																	أولاً: المواد الاختيارية
																	١-١ شراء أجار الترخيص المراجع وعروض الأرباح.
																	٢-١ رسائل الإذاعات والمناظرات
																	٣-١ برامج أمبارية (تشمل برامج الإحاث المكونة والتسويقية)
																	٤-٢ رسائل أمبارية
																	٥-١ برامج تعليمية
																	٦-٥-١ برامج تعليمات وطنية تذكر
																	٧-٥-١ برامج تعليمات أخرى طارئة
																	٨-١ برامج تعليمية الشورى والتعب
																	٩-٢-١ التسجيل الكامل لتوزيع وتطبيقات تعليمية الشورى والتعب
																	١٠-١ برامج ترسيمات، وأنظمة تعليمية الشورى والتعب
																	١١-١ برامج تعليمية بها من أنشطة
																	١٢-١ المواد المصنوعة
																	١٣-١ تطوير على وسائل الأرباح، الحالية
																	١٤-١ برامج ومواد تعليمية أخرى مذكورة
																	الجملة
																	الإجمالي

(هـ) ب = ثمانية      ج = دقيقة      د = ساعة



الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الفترة الرابعة ١٢/٣٨ - ١٠/١			الفترة الثالثة ٩/٣٠ - ٧/٨			الفترة الثانية ٩/٣٠ - ٤/٨			الفترة الأولى ٣/٣١ - ١/١			
		٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	
																	المجموعان
																	ثالثاً: المراجع التصورية
																	١-٣ مراجع تصورية عامة.
																	٢-٣ المراجع الوثائقية.
																	١-٢-٣ المراجع الوثائقية العامة
																	٢-٢-٣ المراجع الوثائقية حول التراث الوطني
																	٣-٣ المراجع والمواد الاقتصادية:
																	١-٣-٣ المنشورات والنظائر الاقتصادية (ضمن المنشورات الإخبارية)
																	٢-٣-٣ مراجع الاقتصاد والمال
																	٤-٣ المراجع الصحية
																	٥-٣ مراجع 'المليارات والبيئة:
																	١-٥-٣ مراجع البيئة
																	٢-٥-٣ مراجع السياسات

الترتيب	النسبة المئوية	الأجمالي			الفترة الأولى ١٩٠/١ - ١٩٢/٣٩			الفترة الثانية ١٩٢/٣٠ - ١٩٢/١			الفترة الثالثة ١٩٢/٣٠ - ١٩٢/١			الفترة الأولى ١٩٢/٣٠ - ١٩٢/١			البيان
		س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	
																	١-٣ برامج المرأة والأسرة.
																	٢-٣ برامج الشغل الاجتماعي
																	٣-٣ برامج العمل والتدريب المهني.
																	٤-٣ برامج الصناعة
																	٥-٣ برامج المزارعين والصيادين.
																	٦-٣ برامج القراءات المسماة.
																	٧-٣ برامج الشرطة
																	٨-٣ برامج السباحة
																	٩-٣ برامج حول المياه.
																	١٠-٣ رسائل توعية.
																	١١-٣ رسائل.
																	١٢-٣ كياشين
																	١٣-٣ برامج وأنشطة وزارات أخرى.
																	١٤-٣ الدراسات التثوية الاجتماعية /
																	اقتصادية، الحج
																	١٥-٣ برامج ومواد أخرى
																	الجماعة
																	الإجتماعي

الترتيب	النسبة الكلية	الإجمالي			الفترة الرابعة ١٠/١ - ١٢/٣			الفترة الثالثة ١/٧ - ١/١٠			الفترة الثانية ١/٤ - ١/٧			الفترة الأولى ١/١ - ٣/٣			المجموع
		٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	
																	رابعاً : المواد الثقافية
																	١-٤ البرامج الثقافية العامة.
																	٢-٤ برامج العلوم والتكنولوجيا
																	٣-٤ برامج الأدب واللغة.
																	٤-٤ برامج الفنون بصلة عامة.
																	٥-٤ 'البراما التاريخية' تشمل التراث
																	٦-٤ البرامج الأدبية
																	٧-٤ برامج التراث الوطني
																	٨-٤ برامج التراث الوطني العامة.
																	٩-٧-٤ البرامج التاريخية الوطنية.
																	١٠-٧-٤ الفنون الوطنية التقليدية.
																	١١-٧-٤ مواد أخرى.
																	١٢-٨ مواد أخرى
																	المجموع
																	الإجمالي

الترتيب	النسبة النسبة	الإجمالي			الدورة الأولى ١٧/٣١ - ١٠/١			الدورة الثانية ٩/٣٠ - ٧/١			الدورة الثالثة ٩/٣٠ - ٤/١			الدورة الأولى ٣/٣١ - ١/١			البيان
		س	١	٥	س	١	٥	س	١	٥	س	١	٥	س	١	٥	
																	خامساً: البرامج الموجهة للأطفال:
																	١-٥ برامج الأطفال
																	٢-٥ رسم متحركة:
																	١-٢-٥ مسطحات وبرامج الرسوم المتحركة
																	المنجمة باللغة العربية.
																	٢-٢-٥ مسطحات وبرامج الرسوم المتحركة
																	المهذبة باللغة العربية.
																	٣-٢-٥ مسطحات وبرامج الرسوم المتحركة
																	المادة بلديها الأجنبية.
																	٤-٢-٥ رسوم متحركة أخرى
																	٣-٥ مسطحات الأطفال (تقبل بشري)
																	٤-٥ المسرحيات الموجهة للأطفال.
																	٥-٥ مسابقات الأطفال (تشمل الفوازير).
																	٦-٥ أغاني الأطفال
																	٧-٥ مراد أخرى تذكر
																	الجمالي
																	(الإجمالي)

الترتيب	النسبة الكلية	الإجمالي			الدورة الرابعة ١٢/٣١ - ١٠/٩			الدورة الثالثة ٩/٣٠ - ٧/٩			الدورة الثانية ٩/٣٠ - ٤/٩			الدورة الأولى ٣/٣١ - ١/٩			المجموع
		٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	
																	المجموع
																	سأوساً: المواد التعليمية والتدريبية:
																	١-٦ تدريبية عامة
																	٢-٦ برامج السطريات
																	٣-٦ المناهج التدريبية أو الجامعية
																	٤-٦ تعليم اللغات.
																	٥-٦ محو الأمية
																	٦-٦ التعليم الحرفي
																	٧-٦ المسابقات التدريبية والجامعية حول
																	المناهج الدراسية
																	٨-٦ مواد أخرى
																	المجموع
																	الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الفترة المرحلية ١٠/١ - ١٢/٣١			الفترة المتوسطة ٧/٨ - ٩/٢٠			الفترة النهائية ٤/٨ - ٦/٢٠			الفترة الأولى ١/١ - ٣/٣١			المجموع
		أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك	ل	م	ن	س	
																	المجموع
																	ساهماء: المراسع الرياضية،
																	١-٧ المراسع الرياضية،
																	٢-٧ المباريات الرياضية
																	٣-٧ برامج الشباب
																	٤-٧ برامج أخرى تذكر،
																	المجموع
																	الإجمالي



الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الفترة الرابعة ١٠/٩ - ١٢/٣١			الفترة الثالثة ٩/٣٠ - ٧/١			الفترة الثانية ٩/٣٠ - ٤/١			الفترة الأولى ٣/٣١ - ١/١			البيان
		س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	
																	تالياً: المراء الترفهية والفنية.
																	١-٨ 'لوسيفر، والنسا، وأطفال الصناعات.
																	٢-٨ برامج التوعات.
																	٣-٨ الأفلام العربية.
																	٢-٣-٨ الأفلام التلفزيونية
																	٤-٨ الأفلام الأجنبية
																	٥-٨ المسلات العربية
																	٦-٨ المسلات الدينية
																	٧-٨ المسلات الأجنبية
																	٨-٨ التمثيلات العربية
																	٩-٨ التمثيلات الأجنبية
																	١٠-٨ المسرحيات.
																	١١-٨ المسابقات الترفيهية.
																	١٢-٨ مواد أخرى تذكر:
																	المجمعة
																	الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الاجمالي			الفترة الزمنية ١٨/٣١ - ١٠/١			الفترة المتأخرة ٩/٣٠ - ٧/١			الفترة المتأخرة ٩/٣٠ - ٤/١			الفترة الأخرى ٣/٣١ - ١/١			المجموع
		٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	٣	١	٥	
																	المجموع
																	المجموع
																	المجموع

التاريخ	الدرجة	الإجمالي			الدورة الرابعة ١٠/٩ - ١٢/٩			الدورة الثالثة ٧/٩ - ٩/٩			الدورة الثانية ٤/٩ - ٦/٩			الدورة الأولى ١/٩ - ٣/٩			المبيان
		أ	ب	ج	أ	ب	ج	أ	ب	ج	أ	ب	ج	أ	ب	ج	
																	عاشراً: فقرات الربط ومعرض المراجع:
																	١-١٠ فقرات الربط.
																	٢-١٠ معرض المراجع
																	٣-١٠ أخرى تدرك:
																	المجمعة
																	الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الدورة الأولى			الدورة الثانية			الدورة الثالثة			الدورة الأولى			البيان
		أ	ب	ج	أ	ب	ج	أ	ب	ج	أ	ب	ج	أ	ب	ج	
																	البيان
																	سادس عشر، أخرى تكرر
																	البيان
																	الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الفترة الرابعة ١٨/٣١ - ١٠/١			الفترة الثالثة ٩/٣٠ - ٧/١			الفترة الثانية ٩/٣٠ - ٤/١			الفترة الأولى ٣/٣١ - ١/١			البيان
		٢	٣	٥	٢	٣	٥	٣	٣	٥	٣	٣	٥	٣	٥	٥	
																	١- إجمالي الإيراد الإحصائية.
																	٢- إجمالي الإيراد الإحصائية.
																	٣- إجمالي الإيراد الإحصائية.
																	٤- إجمالي الإيراد الإحصائية.
																	٥- إجمالي الإيراد الإحصائية للأطفال.
																	٦- إجمالي الإيراد الإحصائية والتربية.
																	٧- إجمالي إيرادات الرياضة والشباب.
																	٨- إجمالي 'لرارة الترفيحية والمدينة
																	٩- إجمالي الإيرادات التجارية.
																	١٠- إجمالي نفقات الربط وعرض البرامج
																	١١- أخرى تذكر:
																	المجموع
																	الإجمالي

٥- نموذج الكشف المقارن بين دورتي براميتين أو صاميتين .....  
 لبرامج إذاعة / تلفزيون .....

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الدورة الثانية ٩/٣٠ - ٤/١			الدورة الأولى ٩/٣١ - ١/١			البيان
		م	د	ث	م	د	ث	م	د	ث	
											أولاً: المراه الاخبارية
											١-١ نشرات أخبار (تضمن المراجع وعروض الأتيا).
											٢-١ رسائل الولايات والمصالحات
											٣-١ برامج اخبارية (تشمل برامج الاحداث الجارية والسياسية)
											٤-١ رسائل اخبارية.
											٥-١ برامج مناسبات
											١-٥-١ برامج مناسبات وطنية تذكري.
											٢-٥-١ برامج مناسبات اخرى تذكري.
											٩-١ برامج مجلس الشورى والشعب
											١-٩-١ التحليل الكامل لوقائع جلسات مجلس الشورى والشعب
											٢-٩-١ برامج ترشيحات وأنشطة مجلس الشورى والشعب وما يتعلق بها من أنشطة
											٣-٩-١ اقوال الصميم
											٨-١ تقارير من وكالات الأنباء العالمية
											٩-١ برامج وموارد اخبارية اخرى تذكري.
											المجملة
											الإجمالي

(٦) أعلاه د. عاطف عدلى السيد.  
 في حاله تحييده الى كشف مقارن بين صامون يستعمل بالضرورة الأولى العام الأول والدورة الثانية العام الثاني

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الفترة الثانية ٦/٣ - ٤/١			الفترة الأولى ٣/٣٩ - ١/١			البيان
		س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	
											البيان
											ثانية: المراه المبينة
											١-٢ تلاوة القرآن الكريم والآذان.
											٢-٢ احداثيك دينية
											٣-٢ برامج دينية
											٤-٢ أوعية وإتصالات دينية
											٥-٢ إذاعات خارجية دينية
											٦-٢ البرامج الدينية
											٧-٢ زيارات دينية
											٨-٢ المسابقات الدينية
											٩-٢ برامج ومواد دينية أخرى:
											المجلة
											الإحصاء السنوي

(\*) ت = ثانية د = دقيقة س = ساعة

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الدورة الثانية ٩/٣٠ - ٤/١			الدورة الأولى ٣/٣١ - ١/١			المسحوق
		م	د	ت	م	د	ت	م	د	ت	
											ناتج: البرامج التنموية
											١-٣ برامج تنمية عامة.
											٢-٣ البرامج الوثائقية:
											١-٢-٣ البرامج الوثائقية العامة
											٢-٢-٣ البرامج الوثائقية حول التورات الوسطى
											٣-٣ البرامج والمواد الاقتصادية:
											١-٣-٣ المنشورات والتقارير الاقتصادية (ضمن المنشورات الاحيائية)
											٢-٣-٣ برامج الاقتصاد والمال
											٤-٣ البرامج الصحية
											٥-٣ برامج البطاقات والبيئة:
											١-٥-٣ برامج البيئة
											٢-٥-٣ برامج البلديات



الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الدورة الثانية* ١/٣٠ - ٤/١			الدورة الأولى* ١/١ - ٣/٣١			المهتان
		س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	
											٦-٣ برامج المرأة والأسرة.
											٧-٣ برامج الشؤون الاجتماعية
											٨-٣ برامج العمل والتدريب المهني
											٩-٣ برامج الصناعة
											١٠-٣ برامج 'لرابعين' والمهيات
											١١-٣ برامج القراءات المسجلة.
											١٢-٣ برامج الشرطة
											١٣-٣ برامج السياسة
											١٤-٣ برامج حول المياه
											١٥-٣ رسائل توعية.
											١٥-٣ رسائل.
											١٥-٣ كياشن
											١٦-٣ برامج وأنشطة وزارات أخرى.
											١٧-٣ لدراسة التنموية الاجتماعية / 'اختصاصية' الخ
											١٨-٣ برامج ومواد أخرى.
											المجلس
											الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الفترة الثانية ٦/٣٠ - ٤/١			الفترة الأولى ١/٣١ - ١/١			البيان
		س	د	ث	س	د	ث	س	د	ث	
											رابعا: المواد الثقافية
											١-٤ البرامج الثقافية العامة.
											٢-٤ برامج الملبوس والتكنولوجيا.
											٣-٤ برامج الأدب واللغة
											٤-٤ برامج الفنون بصفة عامة.
											٥-٤ البرامج التاريخية (تشمل التبراعم)
											٦-٤ البرامج الأدبية
											٧-٤ برامج التراث الوطني
											١-٧-٤ برامج التراث الوطني العامة.
											٢-٧-٤ البرامج التاريخية الوطنية.
											٣-٧-٤ الفنون الوطنية التقليدية.
											٤-٧-٤ مواد أخرى.
											٨-٤ مواد أخرى.
											الإجمالي
											الإجمالي

[illegible]

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الدورة الثانية ٦/٣٠ - ٤/١			الدورة الأولى ٢/٢٩ - ١/١			المسكان
		س	د	ت	س	د	ت	س	د	ت	
											مساحة: المراه التعليمية والتربية:
											١-٦ حرية عامة
											٢-٦ برامج السلوكيات
											٣-٦ المناهج المدرسية أو الجامعية
											٤-٦ تعليم اللغات
											٥-٦ معو الأمية
											٦-٦ التعليم الحرطي
											٧-٦ المساهمات المدرسية والجامعية حول المناهج الدراسية
											٨-٦ مواد أخرى
											المساهمة
											الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			النسبة المئوية المئوية			النسبة المئوية الأولى			البيان
		أ	ب	ج	أ	ب	ج	أ	ب	ج	
											سابعاً: البرامج الرياضية:
											١-٧ البرامج الرياضية.
											٢-٧ المباريات الرياضية *
											٣-٧ برامج الشباب
											٤-٧ برامج أخرى تذكروا
											المجموع
											الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الفترة الثانية ٦/٣٠ - ٤/١			الفترة الأولى ٣/٣٩ - ١/١			المسجل
		م	ث	ج	م	ث	ج	م	ث	ج	
											ثامنًا، المواد الترفهية والفنية، الموسيقى، والمسا، وأدفعلات الفنانية،
											١-٨
											٢-٨ برامج النرجات،
											٣-٨ الأفلام العربية،
											١-٣-٨ الأفلام التلفزيونية،
											٢-٣-٨ الأفلام السينمائية،
											٤-٨ الأفلام الأجنبية
											٥-٨ المسلات العربية
											٦-٨ المسلات الدينية
											٧-٨ المسلات الأجنبية
											٨-٨ التسجيلات العربية
											٩-٨ التسجيلات الأجنبية
											١-٨ ؛ السجلات
											١١-٨ المسابقات الترفهية
											١٢-٨ مواد أخرى تذكر:
											المجلة
											الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الفترة الثانية ١٩/٣ - ١٩/٤			الفترة الأولى ١٩/١ - ١٩/٣			المجموع
		١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	
											المجموع : الإعلانات المنشورة ١-١٩
											الإعلانات المنشورة
											الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الفترة الممتدة من ٦/٣٠ - ٦/١					الفترة الممتدة من ٦/٣١ - ٦/١					الملاحظات
		س	د	ث	ر	ا	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	
															عاهراً: عوارث الربط وعرض المراجع، ١-١٠ لبيانات الربط.
															٢-١٠ عرض المراجع.
															٣-١٠ أخرى تذكير.
															٤-١٠
															٥-١٠



الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الفترة المتوسطة ٦/٣٠ - ٤/٦			الفترة الأولى ٦/٣١ - ١/١			البيان
		م	د	ك	م	د	ك	م	د	ك	
											صافي هبش، أخضر، ولاكو،
											المستصلحة
											الإجمالي

الترتيب	النسبة المئوية	الإجمالي			الدورة الثانية ٦/٣٠ - ٤/١			الدورة الأولى ٣/٣١ - ١/١			المجموع
		أ	ب	ج	أ	ب	ج	أ	ب	ج	
											١- إجمالي المراءد الاجمالية.
											٢- إجمالي المراءد الدينية
											٣- إجمالي المراءد التتمعية.
											٤- إجمالي المراءد التكاليفية.
											٥- إجمالي المراءد المرجعية للأطباء.
											٦- إجمالي المراءد التعليمية والتربوية.
											٧- إجمالي برامج الرياضة والشبابية.
											٨- إجمالي المراءد الترفيهية والفنية
											٩- إجمالي الإعلانات التجارية.
											١٠- إجمالي فترات الربط وعرض البرامج.
											١١- أخرى تذكر:
											المجموع
											الإجمالي الكلي

مرفق

التقرير الأسبوعي لإذاعة سلطنة عمان من يوم السبت الموافق ١٩٩٩/١١/٢٠ إلى يوم الجمعة ١٩٩٩/١١/٢٩

البرامج	السبت		الأحد		الاثنين		الثلاثاء		الأربعاء		الخميس		الجمعة		الإجمالي		ملاحظات
	س	د	س	د	س	د	س	د	س	د	س	د	س	د	س	د	
١- إحصائي للزاد الإخباري	٣	٥٤	٤	٢٤	٤	٤٤	٤	٤	٤	١٩	٤	١٩	٣	٥٤	٢٩	٢٨	
٢- إحصائي الزاد الدينية	٤	٢٦	٤	٢٦	٤	٢٦	٤	١٩	٤	١٩	٤	١٩	٤	٢٩	٢٩	٢٨	
٣- إحصائي الزاد الترفيهي	٣	٢٩	٤	٦	٤	٢٦	٣	٢٩	٤	٢٩	٣	٥٩	٤	٢	١٤	١٤	
٤- إحصائي الزاد الثقافية	٤	٤٥	٤	٤	٤	٢٠	٤	١٤	٣	١٩	٣	٢٩	٤	٢٨	٢٩	٢٩	
٥- إحصائي الزاد الوجبة الأكل	٣	٢٠	٤	٢٠	٣	٢٠	٣	٢٠	٣	٢٠	١	-	٣	-	٤	-	
٦- إحصائي الزاد التعليمية والتربية	٥	٢٠					٥	٢٠			٣	٢٠			٣	٢٠	
٧- إحصائي برامج الرياضة والتربية		٢٠			١	١٥		١٥			١	١٥		٢٠	٣	١٤	
٨- إحصائي الزاد الترفيهية والتربية		٥٤	٤	٤	٤	٤٤	٥	٤٤			-	-	٤	٢٦	٢٦	٢٦	
٩- إحصائي الإعلانات التجارية																	
١٠- إحصائي طرقات لربط بعض		٢٨				٢٨		٢٨			٢٨		٢٨		٣	١٦	
المراجع																	
١١- أخرى ذكر																	
المجموع		٣٩٠	١٨		٢٩	٢٤	٢٠	٤٤	١٨	١٨	١٨	١٨	٢٠	٢٩	١٨٠	١٨٠	
الإجمالي		-	٢٤		٢٤	٢٤	٢٤	-	-	١١	-	٢٤	٢٤	٢٤	-	١٨٨	٪١٠٠



## النموذج السادس

### نماذج من الخرائط البرامجية للإذاعة والتلفزيون

#### الأهداف الإجرائية:

- ١- تعريف الدارس بوجود أشكال مختلفة للخرائط البرامجية بعضها يقسم الخريطة أفقياً بالأيام ورأسياً بأوقات البث، وبعضها بعكس هذا التقسيم، وتعريفه كذلك بالثوابت والمتغيرات في هذه الخرائط.
- ٢- تعريف الدارس بوجود خرائط للدورات البرامجية العامة (وعادة مدتها ثلاثة أشهر) وخرائط للدورات البرامجية الخاصة (مثل دورة شهر رمضان المبارك).
- ٣- تعريف الدارس بنماذج من خرائط الدورات البرامجية للقنوات والمحطات العامة وللقنوات والمحطات المتخصصة مثل: قنوات النيل المتخصصة؛ للأخبار، للتعليم (بأنواعها)، للدراما، للمسوعات... الخ.
- ٤- تعريف الدارس بالبرنامج التنفيذي الأسبوعي ومكوناته، والبرنامج التنفيذي اليومي ومكوناته.
- ٥- تدريب الطلاب على إعداد خريطة برامجية لدورة برامجية عامة أو خاصة بتحديد المكونات الرأسية والأفقية، وإدخال الثوابت عليها مثل: الفترات الاخبارية، المسلسلات، المسهرة... الخ.
- ٦- تعريف الطلاب بتوافر الخرائط البرامجية للمحطات الإذاعية والقنوات التلفزيونية في مواقعها بشبكة المعلومات الإلكترونية (الانترنت)، وتكليفهم بإجراء بحوث المنافسين حول يتود التخطيط البرامجي الذي تنمير به كل محطة أو قناة تلفزيونية من خلال دراسة خرائطها المتوافرة على الانترنت.

آبشارهای شهر و روستاها											
ردیف	نام آبشار	ارتفاع (متر)	عرض (متر)	طول (متر)	مساحت (متر مربع)	حجم (متر مکعب)	تعداد آبشار	تعداد روستا	تعداد شهر	تعداد استان	تعداد کشور
۱	آبشار...	۱۰	۲۰	۳۰	۶۰۰	۱۸۰۰	۱	۱	۱	۱	۱
۲	آبشار...	۱۵	۳۰	۴۰	۱۲۰۰	۳۶۰۰	۲	۲	۲	۲	
۳	آبشار...	۲۰	۴۰	۵۰	۲۰۰۰	۶۰۰۰	۳	۳	۳	۳	
۴	آبشار...	۲۵	۵۰	۶۰	۳۰۰۰	۹۰۰۰	۴	۴	۴	۴	
۵	آبشار...	۳۰	۶۰	۷۰	۴۰۰۰	۱۲۰۰۰	۵	۵	۵	۵	
۶	آبشار...	۳۵	۷۰	۸۰	۵۰۰۰	۱۵۰۰۰	۶	۶	۶	۶	
۷	آبشار...	۴۰	۸۰	۹۰	۶۰۰۰	۱۸۰۰۰	۷	۷	۷	۷	
۸	آبشار...	۴۵	۹۰	۱۰۰	۷۰۰۰	۲۱۰۰۰	۸	۸	۸	۸	
۹	آبشار...	۵۰	۱۰۰	۱۱۰	۸۰۰۰	۲۴۰۰۰	۹	۹	۹	۹	
۱۰	آبشار...	۵۵	۱۱۰	۱۲۰	۹۰۰۰	۲۷۰۰۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	
۱۱	آبشار...	۶۰	۱۲۰	۱۳۰	۱۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۱۱	۱۱	۱۱	۱۱	
۱۲	آبشار...	۶۵	۱۳۰	۱۴۰	۱۱۰۰۰	۳۳۰۰۰	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	
۱۳	آبشار...	۷۰	۱۴۰	۱۵۰	۱۲۰۰۰	۳۶۰۰۰	۱۳	۱۳	۱۳	۱۳	
۱۴	آبشار...	۷۵	۱۵۰	۱۶۰	۱۳۰۰۰	۳۹۰۰۰	۱۴	۱۴	۱۴	۱۴	
۱۵	آبشار...	۸۰	۱۶۰	۱۷۰	۱۴۰۰۰	۴۲۰۰۰	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	
۱۶	آبشار...	۸۵	۱۷۰	۱۸۰	۱۵۰۰۰	۴۵۰۰۰	۱۶	۱۶	۱۶	۱۶	
۱۷	آبشار...	۹۰	۱۸۰	۱۹۰	۱۶۰۰۰	۴۸۰۰۰	۱۷	۱۷	۱۷	۱۷	
۱۸	آبشار...	۹۵	۱۹۰	۲۰۰	۱۷۰۰۰	۵۱۰۰۰	۱۸	۱۸	۱۸	۱۸	
۱۹	آبشار...	۱۰۰	۲۰۰	۲۱۰	۱۸۰۰۰	۵۴۰۰۰	۱۹	۱۹	۱۹	۱۹	
۲۰	آبشار...	۱۰۵	۲۱۰	۲۲۰	۱۹۰۰۰	۵۷۰۰۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	
۲۱	آبشار...	۱۱۰	۲۲۰	۲۳۰	۲۰۰۰۰	۶۰۰۰۰	۲۱	۲۱	۲۱	۲۱	
۲۲	آبشار...	۱۱۵	۲۳۰	۲۴۰	۲۱۰۰۰	۶۳۰۰۰	۲۲	۲۲	۲۲	۲۲	
۲۳	آبشار...	۱۲۰	۲۴۰	۲۵۰	۲۲۰۰۰	۶۶۰۰۰	۲۳	۲۳	۲۳	۲۳	
۲۴	آبشار...	۱۲۵	۲۵۰	۲۶۰	۲۳۰۰۰	۶۹۰۰۰	۲۴	۲۴	۲۴	۲۴	
۲۵	آبشار...	۱۳۰	۲۶۰	۲۷۰	۲۴۰۰۰	۷۲۰۰۰	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	
۲۶	آبشار...	۱۳۵	۲۷۰	۲۸۰	۲۵۰۰۰	۷۵۰۰۰	۲۶	۲۶	۲۶	۲۶	
۲۷	آبشار...	۱۴۰	۲۸۰	۲۹۰	۲۶۰۰۰	۷۸۰۰۰	۲۷	۲۷	۲۷	۲۷	
۲۸	آبشار...	۱۴۵	۲۹۰	۳۰۰	۲۷۰۰۰	۸۱۰۰۰	۲۸	۲۸	۲۸	۲۸	
۲۹	آبشار...	۱۵۰	۳۰۰	۳۱۰	۲۸۰۰۰	۸۴۰۰۰	۲۹	۲۹	۲۹	۲۹	
۳۰	آبشار...	۱۵۵	۳۱۰	۳۲۰	۲۹۰۰۰	۸۷۰۰۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	
۳۱	آبشار...	۱۶۰	۳۲۰	۳۳۰	۳۰۰۰۰	۹۰۰۰۰	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱	
۳۲	آبشار...	۱۶۵	۳۳۰	۳۴۰	۳۱۰۰۰	۹۳۰۰۰	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	
۳۳	آبشار...	۱۷۰	۳۴۰	۳۵۰	۳۲۰۰۰	۹۶۰۰۰	۳۳	۳۳	۳۳	۳۳	
۳۴	آبشار...	۱۷۵	۳۵۰	۳۶۰	۳۳۰۰۰	۹۹۰۰۰	۳۴	۳۴	۳۴	۳۴	
۳۵	آبشار...	۱۸۰	۳۶۰	۳۷۰	۳۴۰۰۰	۱۰۲۰۰۰	۳۵	۳۵	۳۵	۳۵	
۳۶	آبشار...	۱۸۵	۳۷۰	۳۸۰	۳۵۰۰۰	۱۰۵۰۰۰	۳۶	۳۶	۳۶	۳۶	
۳۷	آبشار...	۱۹۰	۳۸۰	۳۹۰	۳۶۰۰۰	۱۰۸۰۰۰	۳۷	۳۷	۳۷	۳۷	
۳۸	آبشار...	۱۹۵	۳۹۰	۴۰۰	۳۷۰۰۰	۱۱۱۰۰۰	۳۸	۳۸	۳۸	۳۸	
۳۹	آبشار...	۲۰۰	۴۰۰	۴۱۰	۳۸۰۰۰	۱۱۴۰۰۰	۳۹	۳۹	۳۹	۳۹	
۴۰	آبشار...	۲۰۵	۴۱۰	۴۲۰	۳۹۰۰۰	۱۱۷۰۰۰	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰	
۴۱	آبشار...	۲۱۰	۴۲۰	۴۳۰	۴۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰	۴۱	۴۱	۴۱	۴۱	
۴۲	آبشار...	۲۱۵	۴۳۰	۴۴۰	۴۱۰۰۰	۱۲۳۰۰۰	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	
۴۳	آبشار...	۲۲۰	۴۴۰	۴۵۰	۴۲۰۰۰	۱۲۶۰۰۰	۴۳	۴۳	۴۳	۴۳	
۴۴	آبشار...	۲۲۵	۴۵۰	۴۶۰	۴۳۰۰۰	۱۲۹۰۰۰	۴۴	۴۴	۴۴	۴۴	
۴۵	آبشار...	۲۳۰	۴۶۰	۴۷۰	۴۴۰۰۰	۱۳۲۰۰۰	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	
۴۶	آبشار...	۲۳۵	۴۷۰	۴۸۰	۴۵۰۰۰	۱۳۵۰۰۰	۴۶	۴۶	۴۶	۴۶	
۴۷	آبشار...	۲۴۰	۴۸۰	۴۹۰	۴۶۰۰۰	۱۳۸۰۰۰	۴۷	۴۷	۴۷	۴۷	
۴۸	آبشار...	۲۴۵	۴۹۰	۵۰۰	۴۷۰۰۰	۱۴۱۰۰۰	۴۸	۴۸	۴۸	۴۸	
۴۹	آبشار...	۲۵۰	۵۰۰	۵۱۰	۴۸۰۰۰	۱۴۴۰۰۰	۴۹	۴۹	۴۹	۴۹	
۵۰	آبشار...	۲۵۵	۵۱۰	۵۲۰	۴۹۰۰۰	۱۴۷۰۰۰	۵۰	۵۰	۵۰	۵۰	
۵۱	آبشار...	۲۶۰	۵۲۰	۵۳۰	۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۵۱	۵۱	۵۱	۵۱	
۵۲	آبشار...	۲۶۵	۵۳۰	۵۴۰	۵۱۰۰۰	۱۵۳۰۰۰	۵۲	۵۲	۵۲	۵۲	
۵۳	آبشار...	۲۷۰	۵۴۰	۵۵۰	۵۲۰۰۰	۱۵۶۰۰۰	۵۳	۵۳	۵۳	۵۳	
۵۴	آبشار...	۲۷۵	۵۵۰	۵۶۰	۵۳۰۰۰	۱۵۹۰۰۰	۵۴	۵۴	۵۴	۵۴	
۵۵	آبشار...	۲۸۰	۵۶۰	۵۷۰	۵۴۰۰۰	۱۶۲۰۰۰	۵۵	۵۵	۵۵	۵۵	
۵۶	آبشار...	۲۸۵	۵۷۰	۵۸۰	۵۵۰۰۰	۱۶۵۰۰۰	۵۶	۵۶	۵۶	۵۶	
۵۷	آبشار...	۲۹۰	۵۸۰	۵۹۰	۵۶۰۰۰	۱۶۸۰۰۰	۵۷	۵۷	۵۷	۵۷	
۵۸	آبشار...	۲۹۵	۵۹۰	۶۰۰	۵۷۰۰۰	۱۷۱۰۰۰	۵۸	۵۸	۵۸	۵۸	
۵۹	آبشار...	۳۰۰	۶۰۰	۶۱۰	۵۸۰۰۰	۱۷۴۰۰۰	۵۹	۵۹	۵۹	۵۹	
۶۰	آبشار...	۳۰۵	۶۱۰	۶۲۰	۵۹۰۰۰	۱۷۷۰۰۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	
۶۱	آبشار...	۳۱۰	۶۲۰	۶۳۰	۶۰۰۰۰	۱۸۰۰۰۰	۶۱	۶۱	۶۱	۶۱	
۶۲	آبشار...	۳۱۵	۶۳۰	۶۴۰	۶۱۰۰۰	۱۸۳۰۰۰	۶۲	۶۲	۶۲	۶۲	
۶۳	آبشار...	۳۲۰	۶۴۰	۶۵۰	۶۲۰۰۰	۱۸۶۰۰۰	۶۳	۶۳	۶۳	۶۳	
۶۴	آبشار...	۳۲۵	۶۵۰	۶۶۰	۶۳۰۰۰	۱۸۹۰۰۰	۶۴	۶۴	۶۴	۶۴	
۶۵	آبشار...	۳۳۰	۶۶۰	۶۷۰	۶۴۰۰۰	۱۹۲۰۰۰	۶۵	۶۵	۶۵	۶۵	
۶۶	آبشار...	۳۳۵	۶۷۰	۶۸۰	۶۵۰۰۰	۱۹۵۰۰۰	۶۶	۶۶	۶۶	۶۶	
۶۷	آبشار...	۳۴۰	۶۸۰	۶۹۰	۶۶۰۰۰	۱۹۸۰۰۰	۶۷	۶۷	۶۷	۶۷	
۶۸	آبشار...	۳۴۵	۶۹۰	۷۰۰	۶۷۰۰۰	۲۰۱۰۰۰	۶۸	۶۸	۶۸	۶۸	
۶۹	آبشار...	۳۵۰	۷۰۰	۷۱۰	۶۸۰۰۰	۲۰۴۰۰۰	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	
۷۰	آبشار...	۳۵۵	۷۱۰	۷۲۰	۶۹۰۰۰	۲۰۷۰۰۰	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰	
۷۱	آبشار...	۳۶۰	۷۲۰	۷۳۰	۷۰۰۰۰	۲۱۰۰۰۰	۷۱	۷۱	۷۱	۷۱	
۷۲	آبشار...	۳۶۵	۷۳۰	۷۴۰	۷۱۰۰۰	۲۱۳۰۰۰	۷۲	۷۲	۷۲	۷۲	
۷۳	آبشار...	۳۷۰	۷۴۰	۷۵۰	۷۲۰۰۰	۲۱۶۰۰۰	۷۳	۷۳	۷۳	۷۳	
۷۴	آبشار...	۳۷۵	۷۵۰	۷۶۰	۷۳۰۰۰	۲۱۹۰۰۰	۷۴	۷۴	۷۴	۷۴	
۷۵	آبشار...	۳۸۰	۷۶۰	۷۷۰	۷۴۰۰۰	۲۲۲۰۰۰	۷۵	۷۵	۷۵	۷۵	
۷۶	آبشار...	۳۸۵	۷۷۰	۷۸۰	۷۵۰۰۰	۲۲۵۰۰۰	۷۶	۷۶	۷۶	۷۶	
۷۷	آبشار...	۳۹۰	۷۸۰	۷۹۰	۷۶۰۰۰	۲۲۸۰۰۰	۷۷	۷۷	۷۷	۷۷	
۷۸	آبشار...	۳۹۵	۷۹۰	۸۰۰	۷۷۰۰۰	۲۳۱۰۰۰	۷۸	۷۸	۷۸	۷۸	
۷۹	آبشار...	۴۰۰	۸۰۰	۸۱۰	۷۸۰۰۰	۲۳۴۰۰۰	۷۹	۷۹	۷۹	۷۹	
۸۰	آبشار...	۴۰۵	۸۱۰	۸۲۰	۷۹۰۰۰	۲۳۷۰۰۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	
۸۱	آبشار...	۴۱۰	۸۲۰	۸۳۰	۸۰۰۰۰	۲۴۰۰۰۰	۸۱	۸۱	۸۱	۸۱	
۸۲	آبشار...	۴۱۵	۸۳۰	۸۴۰	۸۱۰۰۰	۲۴۳۰۰۰	۸۲	۸۲	۸۲	۸۲	
۸۳	آبشار...	۴۲۰	۸۴۰	۸۵۰	۸۲۰۰۰	۲۴۶۰۰۰	۸۳	۸۳	۸۳	۸۳	
۸۴	آبشار...	۴۲۵	۸۵۰	۸۶۰	۸۳۰۰۰	۲۴۹۰۰۰	۸۴	۸۴	۸۴	۸۴	
۸۵	آبشار...	۴۳۰	۸۶۰	۸۷۰	۸۴۰۰۰	۲۵۲۰۰۰	۸۵	۸۵	۸۵	۸۵	
۸۶	آبشار...	۴۳۵	۸۷۰	۸۸۰	۸۵۰۰۰	۲۵۵۰۰۰	۸۶	۸۶	۸۶	۸۶	
۸۷	آبشار...	۴۴۰	۸۸۰	۸۹۰	۸۶۰۰۰	۲۵۸۰۰۰	۸۷	۸۷	۸۷	۸۷	
۸۸	آبشار...	۴۴۵	۸۹۰	۹۰۰	۸۷۰۰۰	۲۶۱۰۰۰	۸۸	۸۸	۸۸	۸۸	
۸۹	آبشار...	۴۵۰	۹۰۰	۹۱۰	۸۸۰۰۰	۲۶۴۰۰۰	۸۹	۸۹	۸۹	۸۹	
۹۰	آبشار...	۴۵۵	۹۱۰	۹۲۰	۸۹۰۰۰	۲۶۷۰۰۰	۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	
۹۱	آبشار...	۴۶۰	۹۲۰	۹۳۰	۹۰۰۰۰	۲۷۰۰۰۰	۹۱	۹۱	۹۱	۹۱	
۹۲	آبشار...	۴۶۵	۹۳۰	۹۴۰	۹۱۰۰۰	۲۷۳۰۰۰	۹۲	۹۲	۹۲	۹۲	
۹۳	آبشار...	۴۷۰	۹۴۰	۹۵۰	۹۲۰۰۰	۲۷۶۰۰۰	۹۳	۹۳	۹۳	۹۳	
۹۴	آبشار...	۴۷۵	۹۵۰	۹۶۰	۹۳۰۰۰	۲۷۹۰۰۰	۹۴	۹۴	۹۴	۹۴	
۹۵	آبشار...	۴۸۰	۹۶۰	۹۷۰	۹۴۰۰۰	۲۸۲۰۰۰	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵	
۹۶	آبشار...	۴۸۵	۹۷۰	۹۸۰	۹۵۰۰۰	۲۸۵۰۰۰	۹۶	۹۶	۹۶	۹۶	
۹۷	آبشار...	۴۹۰	۹۸۰	۹۹۰	۹۶۰۰۰	۲۸۸۰۰۰	۹۷	۹۷	۹۷	۹۷	
۹۸	آبشار...	۴۹۵	۹۹۰	۱۰۰۰	۹۷۰۰۰	۲۹۱۰۰۰	۹۸	۹۸	۹۸	۹۸	
۹۹	آبشار...	۵۰۰	۱۰۰۰	۱۰۱۰	۹۸۰۰۰	۲۹۴۰۰۰	۹۹	۹۹	۹۹	۹۹	
۱۰۰	آبشار...	۵۰۵	۱۰۱۰	۱۰۲۰	۹۹۰۰۰	۲۹۷۰					







الوقت	المسألة	المدد	التفاصيل
٥,٣٠	تجربة الهندسة + موسيقى	١٤,٠٠	على ساحة قبة
٥,٤٤	شراء الاتحاد + شراء في ١ والحق المسير	١,٠٠	مرحلة
٥,٤٥	القرآن الكريم	٥,٠٥	شراء/١٤٨٧/١٠/٢٠٠٠ (٢٢,١٥)
	مع مائيس من سورة / في عروى " نكوة التبع على حوى		
٥,٥٠	فيون أمسية	٩,٠٠	شراء/١٠٢٠٠/٩,٠٠
٥,٥٩	برنامج للأطفال فقط	١٠,٢٠	شراء/١٤٨٠/٩,٠٠
	الموضوع/مرض قلب / على رضى / كى مشترك جنة " الفراج محمد أبو الفرج		
٧,٠٠	برنامج صباح الخير والعصر يتكلم	١٨٠,٠٠	مسألة الأهل
	أثره اجتماعه داخل صباح الخير والعصر	٢,٠٠	تقريب منقول الأحداث
١٠,٠٠	نشأة يوم على في ١	٥,٠٠	مرحلة
١٠,٠٥	مقدمة تقديم برنامج الأطفال	٩,٠٠	مرحلة
١٠,٠٦	برنامج نجوم المستقبل	٢٠,٠٠	شراء/١٢٤/١٢٤٠/١٠/٢٠٠٠ ج ١٠٠٠٠ موهوبه بديهة
	القديم : مسية مصطفى " الفراج : عبدالرحمن حسن		
١٠,٣٦	برنامج الأطفال يحيى	١٥,٠٠	شراء/١٢٤/١٢٤٠/١٠/٢٠٠٠ ج ١٠٠٠٠ بديهة
	القديم : شوى فلكي " الفراج : فهم الأخرى		
١٠,٥٩,٠٠	برنامج قرآنك وقرأك	١٤,٠٠	شراء/١٢٤/١٢٤٠/١٠/٢٠٠٠ ج ١٠٠٠٠ بديهة
	القديم : رجب محمد ، معا حسن ، الفراج : فاضل الفرواني		
١١,٠٠	عناوين الأخبار + مقابلة	٢,٠٠	مرحلة
١١,٠٧	برنامج المسرح الصغير	١٤,٠٠	شراء/١٢٤/١٢٤٠/١٠/٢٠٠٠ ج ١٠٠٠٠ بديهة
	القديم : صلاح محمد محمد " القديم : الفراج " الفراج : سامية عبد الفرج		
١١,٢١	برنامج لوجيا الطبية	١٤,٠٠	شراء/١٢٤/١٢٤٠/١٠/٢٠٠٠ ج ١٠٠٠٠ بديهة
	القديم : جليل ، انتاج فلكي " القديم : الفراج " القديم : سامية عبد الفراج		
١١,٣٥	برنامج لوجيا الأمان	٢٠,٠٠	شراء/١٢٤/١٢٤٠/١٠/٢٠٠٠ ج ١٠٠٠٠ بديهة
	القديم : فاضل الفراج " القديم : الفراج : سامية عبد الفراج		
	القديم : عبد القادر مصطفى ، الفراج : انتاج فلكي " القديم : سامية عبد الفراج		

تابع السبت ١١-١١-٢٠٢٠

[illegible]

الوقت	المسجلة	المدد	التفاصيل
١١,٢٨,٣٠	حلى الآن مود	٠,٣٠	مر/٤
١٤,٣٦	الآن قصير بصوت قشور/١٢	٣,١٥	مر/١٠/٢٨١٧٩ (١١٢٠-١١٢٠)
١٤,١٢,١٥	من القوق القومول (مرد)	٠,٥٠	مر/١٠/٢٦٦٠ (٥٥,٣٥-٥٥,١٥)
١٤,١٢,٠٥	لوهر في ١٠ موموني خشوع + مكنجه	٠,٣٠	مر/٤
١٤,١٩	فكره اعلايه بعد القوم	٩,٠٠	التفصيل بمعدل الاعلايه
١٤,٥٨,٠	تقويمات في ١	٢,٠٠	مر/٤
١٥,٠٠	عناوين الاخبار	٢,٠٠	مر/١١
١٥,٠٢	برنامج المرأة دنيا		على مستوى برنامج المرأة
	فكره اعلايه دالكل برنامج دنيا	١,٠٠	التفصيل بمعدل الاعلايه
١٥,٥٤	ادعاء الانبياء صلواتهم علىه السلام	٠,٥٠	مر/٥/١٠/٢٥٥١٠ (٣٠-٣٠)
١٦,٠٠	عناوين الاخبار	٢,٠٠	مر/١١
١٦,٠٢	برنامج مساء الخير		
	لوهر في ١٠ مود موموني خشوع		
١٦,٠٠	حلى الآن مود	٠,٣٠	مر/٤
١٦,٠١,٠٠	الآن مغرب بصوت قشور/١٢	٣,٥٠	مر/١٠/٢٨١٧٩ (٢٨,٣٥-٢٨,١٥)
١٦,٠١,٥٠	من القوق القومول (مرد)	٠,٥٠	مر/١٠/٢٦٦٠ (٥٥,٥٥-٥٥,١٠)
	لوهر في ١٠ موموني خشوع	٠,٣٠	مر/٤
١٦,٠٥	عناوين الاخبار + مكنجه	١,٠٠	مر/١١
١٦,٥٥	فكره اعلايه	٥,٠٠	التفصيل بالمعدل

[illegible]

الوقت	المادة	المدة	التفاصيل
١٩,٤٧,٠	منبهه تقويم . لثقة (١٠) لم نسطر تحرير " كلمات "	٠,٢٠ ٤٨,٠	٨/ش ٢٨/١٠/٢٠٠٠
	سجلت وحرر لغيره ٢٠٠٠ بطوله ١٠٠٠٠٠ حلا رواجه محموله لغيره ١٠٠٠٠٠ حلا		
٢٠,٠	مراج: لغيره ٢٠٠٠ مراج: لغيره ٢٠٠٠	٢,٠	١١/ش
	فترة اعلانيه لثقة للمجلس	١,٠٠,٠	لثقة محمول اعلانيه
	فترة اعلانيه قبل ثورات نهاية للمجلس	٠,٤٥	لثقة محمول اعلانيه
٢٠,٢٩	فترة اعلانيه بعد للمجلس	١١,٠	لثقة محمول اعلانيه
٢٠,٥٠	توزيعه مملوكة الزهر	١,٠	٢٠/١٢٩٨٤/ش
٢٠,٥١	برنسخه مملوكة لروح	٨,٤٥	٢٠/١٢٩٨٤/ش (١٠,١٥-١,٢٠)
	الموضوع / لثقة والبري " لثقة / لثقة الفرق الاخباريه الاخره	١,٠٠,٠	١١/ش ١٠/١٢٩٨٤/ش
٢١,٠	برنسخه لثقة وراه الاحداث		
٢٢,٤٠	فترة اعلانيه بعد لثقة الاخباريه	٢,٠	لثقة محمول اعلانيه
٢٢,٤٢	توزيعات في اعلانيه مملوكة لثقة	٢,٠	١١/ش
٢٢,٤٥	توزيعات اعلانيه لثقة	٢,٠	١١/ش
٢٢,٤٨	توزيعه لثقة الامره	١,٠	١١/ش
٢٢,٤٩	فترة اعلانيه الارض	٢,٢٠	١١/ش (٢,٢٠-١,٠٠)
	منع حرق قن الاذن " لثقة / لثقة برنسخه خلف الامور	٢,٠٠	
٢٢,٥٢	لثقة لثقة مملوكة " لثقة / لثقة مراج: لثقة مملوكة " لثقة / لثقة	٢,٠	١١/ش
٢٢,٥٠	مراج: لثقة مملوكة " لثقة / لثقة	٢,٠	١١/ش
٢٢,٥٤	رساله مملوكة لثقة لثقة لثقة	٢,٠	
٢٢,٥٨	فترة اعلانيه قبل لثقة	١,٠	لثقة محمول اعلانيه
	فترة اعلانيه بعد لثقة لثقة	٠,٢٠	لثقة محمول اعلانيه
	فترة اعلانيه بعد لثقة لثقة	١,٠	لثقة محمول اعلانيه
٢٢,٥٠	منبهه تقويم لثقة مع لثقة لثقة	٠,٢٠	٨/ش



وزارة التعليم  
 المديرية العامة للتربية والتعليم  
 دائرة التعليم والتربية  
 قسم تسيير البرامج

برنامج يوم /	الأحد ٢ / شباط ١٤٢١ هـ
الموافق: /	٢ / الشهر / ٢٠٠٠ م

الوقت	المادة	العدد	رقم الشريحة
١٢:٠٠	دقائق الساعة + كسر في التوزيع والتوزيع + السلام الملكي + قراءة العوجات المأخوذة	١٥:٠٠	٢٨٧١١
١٢:٠٣	حديث الهجرة النبوية صلى الله عليه وسلم / الفكر المبرور بين الماضي والحاضر	١٥:٠٠	
١٢:١٥	برنامج / الفهم في اللغة العربية		
١٢:٣٠	الصفحة:		
	(١) حساب		
	(٢) موعود		
١٢:٤٥	برنامج / كمال في جميع الفروع - الصفحة ( ٢٠ )	١٥:٠٠	٢٠٧٢٨
١:٠٠	موجز لأهم الآراء	١٥:٠٠	
١:٠٥	برنامج / اللغة العربية في ثلاث الجمل - الصفحة ( ١١٥ )	١٥:٠٠	٢٧١١٤
١:١٠	الغنية / آداب		
١:١٥	برنامج / من كنوز اللغة العربية - الصفحة ( ٢١٤ )	١٥:٠٠	٢٧١٣٩
١:٢٥	الغنية / لغوية		
١:٣٠	برنامج / أسماء ومعارف - الصفحة ( ١٠ )	١٥:٠٠	٢٧٠٢٠
١:٤٠	الصفحة:		
	(١) الغنية في اللغة		
	(٢) على لغة		
١:٤٥	برنامج / وهكذا - كانت البداية - الصفحة ( ٢٠ )	١٥:٠٠	١٧-٤٤
١:٥٥	الغنية / من حلو المعجز	١٥:٠٠	
٢:٣٠	الصفحة / التفسير / يوسف بن كاشان - الصفحة ( ٢٠ )	١٥:٠٠	٢٧٦٢٨
٢:٤٥	الصفحة / أمثال	١٥:٠٠	

٢٠٠٠/١٠/٢٠

الوقت	المدة	رقم الشريط
٢٠٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢١٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢١٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٢٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٢٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٣٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٣٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٤٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٤٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٥٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٥٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٦٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٦٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٧٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٧٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٨٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٨٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٩٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٢٩٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٠٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٠٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣١٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣١٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٢٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٢٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٣٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٣٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٤٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٤٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٥٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٥٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٦٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٦٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٧٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٧٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٨٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٨٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٩٠	١٠٠٠	٢١١ ٤
٣٩٥	١٠٠٠	٢١١ ٤
٤٠٠	١٠٠٠	٢١١ ٤



٢٠٠ / ١٠ / ٢

الوقت	المادة	رقم الشريعة
٢٠٢٨	حديث الصباح العتيق - بولان / دلال ربه ودي ملا بالند / د - مدد صالح ناصر	٩٠٠
٢٠٢٧	التيال / دوايح اليك مدد المزيو	٢٩٠٥٢
٢٠٢٥	برامج / بنابر المصباح - الملة ( ٢٠ )	٢٨٦٩٩
٢٠٢٥	المدة صباحية / مدح الصباح ليلج سلام	٢٠٥٦
٢٠٠٠	القرة / الإخبارية الأولى	٢٠٠٠
٢٠٣٠	برامج / صباح القهرة بلانكي بهعله قرا ٣ السمات	٢٠٠٠
٢٠٠٠	( ٢٠٠٧ ) موجز لأهم الأنباء	٢٠٠٠
٢٠٠٥	عزل برامج الإثارة	٢٠٠٠
٢٠١٥	برامج / التناقد خيال في لفتا الجميلة - إعادة لتفتن ( ١١٦ )	٢٧١١٨
٢٠٣٠	الفتيان / (١) جوابه حسي (٢) أسير الطهون	٢٩٩١ ٢١٦٧٢
٢٠٣٠	برامج / حكايات جسدتي - الملة ( ١٢٠ )	٢٦٠٢٥
٢٠٤٥	الأنباء	٩٢٢٥
	(١) حركه (٢) مدح الثاني	٢٢٠٩٠
	قراة الموجبات الملة	
٢٠٠٠	التيال الاجتماعي / حكمه بفسار - الملة ( ٢٠ )	٦٦٧٢
٢٠٢٢	التيال / له بتعليق بمني من مخطي	٢٤٦٨٤
٢٠٣٠	برامج / حكمه الأسسورة	٢٢٨٠
٢٠٤٥	التيال / طهر الحمام	٢٢٨٠
٢٠٥٠	برامج / زهور لندية	٢٢٨٠

٢٠٠٠/١٠/٢٠

الوقت	المادة	العدد	رقم الشرح
١٠ر٥٥	من القوانين الشرعية التنفيذية / لن / موحيا سيد السادة	٥ ع	٢٨١٢٢
١١ر٠٠	شريعة الأعراس	١٥ر٠٠	
١١ر١٥	برقعة / أرطام كتنسي	٥٤	
١١ر٢٠	مطبخ / قد يا غار الزمان	٥٥	٢٦٥٥٨
١١ر٢٥	برقعة / المعلوم والقانون	١٥ر٠٠	٢٧١٢٦
١١ر٤٠	شريعة الصلاة / القسرة والتطهير		
١١ر٤٤	(١) / يا غار غاني الله	٩٠٠	٤١٠٢٤
١١ر٤٤	(٢) / برقعة / غار وحاب القرآن الكريم	١٢	٤٧٠٦٦
١١ر٥٩	(٣) / لادن المأثور بركة / خليفة بن عبد الله البستاني		
١٢ر٠٠	(٤) / القرآن الكريم مفسر من سورة النور والفردان	١٢٥٠	٤٢٩٢٥
١٢ر١٧	(٥) / برقعة / مفسر بن رافع الساجدي	٢٠٠	٤٤٢٢٨
١٢ر٢٠	أفنية / يا غيب الزوج	١٠ر٠٠	٤١٠١٢
١٢ر٣٠	برقعة / الزمان من كل مكان	١٥ر٠٠	
١٢ر٤٥	أفنية / المصطفى عليه السلام	١٦ر٠٠	٢٦٤١٢
١٣ر٠٠	عروض تعليم الأبناء	١٠ر٠٠	
١٣ر١٠	أفنية / ولله / على ذمة فاضل السجدة	٢٠٠	٢٤٢١٥
١٣ر١٥	برقعة / المصطفى الساجدي	١٥ر٠٠	
١٣ر٣٠	أفنية / حياك حلو	١٥ر٠٠	٢٢٩٠

الوقت	المدة	المادة	رقم الشريعة
١٢ر٥	١٠ر٠٠	برنامج / وهكذا - كانت البداية - الحلقة ( ٢٠ )	٦٢-٤٤
١٢ر٥٥	٦ر٠٠	المنحة / على يد بحر المحمود	٦٢-٥٢
٢ر٠٠	٢٠ر٠٠	الفترة الإخبارية المحلية - تقرير المرشحين	
٢ر٢٠	٢٠ر٠٠	برنامج / البيت المبلبل ( إعادة )	
		يتخلله أذان العصر ( ٢١٠ ) ورفعه / بدر بن محمد الرضا	
٢ر٢٠	١٥ر٢٠	برنامج / كتابات من العالم - الجزء الثاني ( ١٦ )	٢٦٩٤٤
٢ر٢٥	١٥ر٤٥	المنصب / عليه السلام	٢٥٦-٩
٢ر٥٠	١٥ر٥٠	برنامج / من كنز اللؤلؤ العربية - الحلقة ( ٢٩٤ )	٢٦١٢٩
٢ر٠٠	٢٠ر٠٠	الفترة الإخبارية الثانية	
٢ر٢	١٦ر٢٠	برنامج / مساء الخميس	
٥ر١٥	١٧ر١٥	عرض برنامج الإذاعة	
٥ر٢٥	١٢ر٢٥	فترة صلاة المغرب وتضمن:	
		(١) القرآن الكريم بأسر من حديث الدعاء والبيان	
		القرآن / عبد الله بن سعيد القوي	
٥ر٢٤	١٢ر٢٤	(٢) أذان المغرب ورفعه / بدر بن صالح العمري	
٥ر٢٢	١٢ر٢٢	(٣) برنامج / كتابات من التراث - الجزء ( ١٢٠ )	(٢٢٦)
٥ر٢٢	١٢ر٢٢	(٤) أحياء / انتم في الذكر - كتاب يوسف	
٥ر٥٠	١٢ر٥٠	المنصب / عليه السلام	
٢ر٠٠	١٨ر٠٠	توزيع لأهم الألبان -	
٢ر٠٥	١٨ر٠٥	برنامج / برنامج لاجس	
		المنصب ( ١ )	
٢ر١٠	١٨ر١٠	المنصب ( ٢ )	
		عادي نواس	
		إسالة	

الوقت	المادة	العدد	رقم الشريط
٢٣٠	١٤٣٠ / برنامج / مع الوسيل والفتا	١٥٠٠	٤٦٥٦٠
٢٤٥	١٤٣٥ / انتهى		
	(١) انتهى		
	عبد الله دغاد		
٢٥٠	١٤٣٥ / لحوالة صحيفة - المجلد ( ٢١٠ )	٩٠٠	٢١١٠٤
٢٥٥	١٤٣٥ / فترة صلاة النساء وتضمن :		
٢٥٩	(١) جهال / في فريضة الانبياء		
٢٦٠	(٢) لسان المشاء برفقة / عبد الله بن سيد الجارية		
٢٦٢	(٣) القرآن الكريم ما تيسر من سورة / الانعام		
	التاريخ / الفتح عبد الباقى محمد عبد الحميد		
٢٦٥	(٤) برنامج / مسائل للمعاد	١٠٠٠	٢١١٢٨
٢٦٥	(٥) الفقه / فقه الزيداع		
	عبد العزيز الخاضع		
٢٦٢	موجز لأهم الأبيات	٥٠٠	
٢٦٥	برنامج / وسواد حبيب	٣٠٠	
٢٦٥	الفترة الرياضية		
٢٦٥	برنامج / مسائل اجل صان	٥٠	
٢٦٥	الفترة ( ٢٠ )		
٢٦٥	برنامج / البث المبائر	١٠٠٠	
٢٦٥	فترة الأجيال	١٥٠٠	
٢٦٥	رسالة / حر		
٢٦٥	الغنيمة - ليد يانسي -		
٢٦٥	الغنيمة - ليد يانسي -		
٢٦٥	برنامج / لسان الحكيم	٢٠٠٠	٢١٧٩
٢٦٥	موجز لأهم الأبيات	٥٠٠	
٢٦٥	برنامج / لسان الحكيم	٥٥٠٠	
٢٦٥	مسائل اليوم الإختصاصي		

المواد الاحتياطية - مخزون مخيمات			العدد	القيمة بالدينار
<b>النفقة العامة</b>				
(١)	غذاء الماعزين	رأب الماعز	٦٠	٢٢٢٢
(٢)	أرجوه اكلم	انعام	٢٠٠	٢٩-٢٧
(٣)	الوداع	امانة المظار	٢٠٠	٢١-٢٨
<b>نفقة الطلبة</b>				
(١)	معيول معمله	لألميا	٧٠	٢٢٨٢١
(٢)	القرار الاخير	تأجير مخصص	٢٠٠	٢٥٥٢
(٣)	لألميا الطول	لألميا جمال	٦٠	٦٥٢
(٤)	القرار الاخير	لألميا جمال	٦٠	٢٠١١
<b>نفقة الطلبة والبريد</b>				
(١)	السلالة	ملبان المادي		
(٢)	الدمر	جألمين غيرو		
(٣)	الملكه امير بكرا	وديم السالي		
(٤)				
<b>أبجبال / جوا اسلاخا</b>				
<b>سواء معمله</b>				
<p>رئيس قسم المصروفات</p> <p>٢٠١٢</p>				

رقم	الرمز	الاسم	الجنس	السن	الوزن	الارتفاع	الملاحظات
1	1001	أحمد محمد	م	25	70	175	صالح
2	1002	فاطمة أحمد	م	22	65	165	صالح
3	1003	عبدالله محمد	م	28	75	180	صالح
4	1004	مريم أحمد	م	20	60	160	صالح
5	1005	خالد محمد	م	24	70	175	صالح
6	1006	نور أحمد	م	21	62	162	صالح
7	1007	عمر محمد	م	26	72	178	صالح
8	1008	سندس أحمد	م	19	58	158	صالح
9	1009	يوسف محمد	م	23	68	170	صالح
10	1010	زينة أحمد	م	27	73	179	صالح
11	1011	إبراهيم محمد	م	29	78	185	صالح
12	1012	هنادي أحمد	م	18	55	155	صالح
13	1013	جابر محمد	م	25	70	175	صالح
14	1014	ليلى أحمد	م	22	65	165	صالح
15	1015	علاء محمد	م	27	73	179	صالح
16	1016	مروة أحمد	م	20	60	160	صالح
17	1017	أيمن محمد	م	24	70	175	صالح
18	1018	شيمس أحمد	م	21	62	162	صالح
19	1019	بدر محمد	م	26	72	178	صالح
20	1020	سحر أحمد	م	19	58	158	صالح
21	1021	مصطفى محمد	م	23	68	170	صالح
22	1022	ولاء أحمد	م	27	73	179	صالح
23	1023	علي محمد	م	29	78	185	صالح
24	1024	مها أحمد	م	18	55	155	صالح
25	1025	فهد محمد	م	25	70	175	صالح
26	1026	ياسمين أحمد	م	22	65	165	صالح
27	1027	عبدالمجيد محمد	م	27	73	179	صالح
28	1028	نور الدين أحمد	م	20	60	160	صالح
29	1029	أحمد محمد	م	24	70	175	صالح
30	1030	سندس أحمد	م	21	62	162	صالح
31	1031	بدر محمد	م	26	72	178	صالح
32	1032	سحر أحمد	م	19	58	158	صالح
33	1033	مصطفى محمد	م	23	68	170	صالح
34	1034	ولاء أحمد	م	27	73	179	صالح
35	1035	علي محمد	م	29	78	185	صالح
36	1036	مها أحمد	م	18	55	155	صالح
37	1037	فهد محمد	م	25	70	175	صالح
38	1038	ياسمين أحمد	م	22	65	165	صالح
39	1039	عبدالمجيد محمد	م	27	73	179	صالح
40	1040	نور الدين أحمد	م	20	60	160	صالح
41	1041	أحمد محمد	م	24	70	175	صالح
42	1042	سندس أحمد	م	21	62	162	صالح
43	1043	بدر محمد	م	26	72	178	صالح
44	1044	سحر أحمد	م	19	58	158	صالح
45	1045	مصطفى محمد	م	23	68	170	صالح
46	1046	ولاء أحمد	م	27	73	179	صالح
47	1047	علي محمد	م	29	78	185	صالح
48	1048	مها أحمد	م	18	55	155	صالح
49	1049	فهد محمد	م	25	70	175	صالح
50	1050	ياسمين أحمد	م	22	65	165	صالح

## الفترة الاولى

الوقت	الوقت	الوقت	الوقت	الوقت	الوقت
24-10	الوقت	2000 / 12 / 06	الوقت	الوقت	الوقت
برنامج التمثيل على الهواء					
الوقت	الوقت	الوقت	الوقت	الوقت	الوقت
10:52:36	00:48	00 01 00 00	الوقت	90 / 10054	الوقت
10:53:24	06:22	00 06 00 00	الوقت	90 / 12176	الوقت
11:00:00	06:00		الوقت		الوقت
11:06:00	02:05	01 30 00 00	الوقت	90 / 14194	الوقت
11:08:05	01:03	00 29 13 19	الوقت	90 / 6307	الوقت
11:09:08	00:59	00 07 30 00	الوقت	94 / 2850	الوقت
11:10:07	00:07	00 00 07 20	الوقت	94 / 2850	الوقت
11:10:14	00:36	01 15 33 08	الوقت	94 / 4205	الوقت
11:10:50	00:45	00 02 33 00	الوقت	94 / 1272	الوقت
11:11:35	17:53	00 21 34 08	الوقت	90 / 14762	الوقت
11:29:28	03:16	00 00 00 00	الوقت	94 / 2950	الوقت
11:32:44	00:49	00 29 14 00	الوقت	90 / 4846	الوقت
11:33:33	00:30	00 46 40 00	الوقت	90 / 4848	الوقت
11:34:03	20:00	00 01 00 00	الوقت	90 / 10164	الوقت
11:54:03	01:06	00 43 06 00	الوقت	90 / 7878	الوقت
11:55:09	02:45	00 53 05 00	الوقت	94 / 2950	الوقت
11:57:54	02:04	01 27 00 00	الوقت	90 / 7247	الوقت
12:00:00	00:06	00 05 00 00	الوقت	30 / 3245	الوقت
12:00:08	03:00		الوقت		الوقت
12:03:08	00:08	00 05 00 00	الوقت	30 / 3245	الوقت
12:03:16	00:30	00 10 33 00	الوقت	60 / 4846	الوقت
12:03:46	00:20		الوقت		الوقت
12:04:06	03:30	00 01 00 00	الوقت	30 / 12224	الوقت
12:07:36	00:20		الوقت		الوقت
12:07:56	02:48	00 03 31 00	الوقت	90 / 17200	الوقت
12:10:44	00:20		الوقت		الوقت

فريقه قيادة الزيل للمنتجعات لشهر رمضان المبارك

[illegible]





وحيث قلنا البحث العلمي  
موزون

- ۲۸۷ -

Welcome to LBCSAT (America) Programs Week of October 09, 2006 - October 15, 2006								
GMT	EST	Monday 09	Tuesday 10	Wednesday 11	Thursday 12	Friday 13	Saturday 14	Sunday 15
12.30	08.30	Arabic Video Clips						
13.00	09.00	Cartoon						
13.30	09.30	for W Latch						
14.00	10.00	for W Latch						
14.30	10.30	for W Latch						
15.00	11.00	for W Latch						
15.30	11.30	for W Latch						
16.00	12.00	for W Latch						
16.30	12.30	for W Latch						
17.00	13.00	for W Latch						
17.30	13.30	for W Latch						
18.00	14.00	for W Latch						
18.45	14.45	for W Latch						
19.00	15.00	for W Latch						
19.30	15.30	for W Latch						
20.00	16.00	for W Latch						
20.30	16.30	for W Latch						
21.00	17.00	for W Latch						
21.30	17.30	Camera Work	Ahmed Sama	Tale Auto	Mia Adele	Wendy Ella	Wendy Ella	Mounia El Loubane
22.00	18.00	for W Latch						
22.30	18.30	for W Latch						
23.00	19.00	El Layla Laylak "Mawwan Hmoud"	A.F.S	Tale Auto Orb	Egyptian series "Albatal mawwan mawwan"		Ahmed Sama	
23.30	19.30						Tale Auto	
00.00	20.00	Mawwan Series "Albatal"						Mawwan Series "Albatal"
00.30	20.30							Mawwan Series "Albatal"
01.00	21.00	LBCI News						
01.30	21.30	Local Series "Mawwan Hmoud"	Tale Auto Orb	Mounia El Loubane	Kalam El Noun	YALALI Ya El Hamid el Chellu	Albatal Ya Chellu	Mounia El Loubane
02.00	22.00			Egyptian Movie "Shaw El Adele"		Kalam El Noun		Mounia El Loubane
03.30	22.30	Ghazal Sama El Tareb	Mawwan Hmoud	Sport	Kalam El Noun	Kalam El Noun	Albatal Ya Chellu	Mounia El Loubane
03.30	23.00							
04.30	23.30	Teleport	Studio El Ean	Sport	Kalam El Noun	Kalam El Noun	Albatal Ya Chellu	Mounia El Loubane
05.00	00.00							
05.30	00.30	Ahmed Al Aghary	Sport	Al Dineh Doukha	Kalam El Noun	Kalam El Noun	Albatal Ya Chellu	Mounia El Loubane
06.00	01.00							
06.30	01.30	El	Sport	Al Dineh Doukha	Kalam El Noun	Kalam El Noun	Albatal Ya Chellu	Mounia El Loubane
07.00	02.00	Mounia El Loubane						Mounia El Loubane

[http://www.lbcasat.com.lb/body\\_programs.html](http://www.lbcasat.com.lb/body_programs.html)

21/06/06

**Next week's Grid**  
**Welcome to LBCSAT Programs**  
**Week of October 07, 2000 - October 13, 2000**

GMT	SATURDAY 07	SUNDAY 08	MONDAY 09	TUESDAY 10	WEDNESDAY 11	THURSDAY 12	FRIDAY 13	
03:00	Arabic Video Clips							
03:30	LBCI News							
04:00	Kil W Leich						Asian Cup	
05:00							Irak v/s Thailand	
05:30	Sport	A.B.B	Sport	Jockey Leubane	Sport	Fateh Zarnani	Children Theater	
06:00		Cinema 2000				Gilbert W.B.B	"Machitah al khandaf"	
06:30				ASS				
07:00	Ma Elak El-Haf's							
07:30	Naharouni and							
08:00								
08:30								
09:00								
09:30								
10:00	Al Mahath El Alamy							
10:30	Marie Mercedes							
11:00								
11:30								
12:00	Flash News					Pre-com	Flash News	
12:15	Kil W Leich					Asian Cup Irak v/s Thailand	Kil W Leich	
12:30							Akher Sarea	
13:15							Asian Cup Korea v/s China	
13:45	Min Adak	Flipper	Tale Auto	Asian P.B	Haf's	Irak v/s Zarnani El Houb	Asian Cup	
14:15	Mount Fj Loubane		Akher sarea			Erta W Hezzak	Tale Auto	
15:00	Erta W Hezzak	Erta W Hezzak				Erta W Hezzak	Korea v/s China	
15:30	LG Cup Football UAE v/s Kuwait	Mexican Series "Maria-Jose"			Mexican Serie "Newtrass"	Opening Ceremony	Pre-Com	
16:00							Sat News	SAT News
16:30	ASS	Asian Football show	Cinema 2000	Egyptian Movie "Insa Mine Zarnani El Houb"		Pre-Com	Asian Cup Korea v/s Indonesia	
17:00	Cosby II	SAT News					Asian-Cup Lebanon v/s Irak	
18:45	Egyptian Movie	Talk Si Assi	Movie Deadly		Mount Fj Loubane		SAT News	
19:15								

[http://www.lbc.net.lb/lbcnet/body\\_programs.html](http://www.lbc.net.lb/lbcnet/body_programs.html)

22/06/20

**تلفزيون ماطسنة عينسنة**  
**للشبكة البرمجية من ٩ / ٩ إلى ٣١ / ١٠ / ٢٠٠٠م**

١٠٠ ص	الأمر	من السبت إلى الجمعة
١٢٠ ص	السبيل الرياضي ( وحدة )	"
٢٠٠ ص	السبيل الرياضي ( وحدة )	من السبت إلى الجمعة
٢٠ ص	السياسة في بلادنا ( وحدة )	السبت
	رياضة في رياضة ( وحدة )	كل أحد
	قوة الصباح ( وحدة )	من الاثنين إلى الجمعة
٣٥٠ ص	الأوركسترا السمفونية السلطانية الجديدة + المهرات الهيئة	من السبت إلى الجمعة
٤٠٥ ص	البرنامج الثقافي الفني / ما تعلم اللغة العربية ( وحدة )	من السبت إلى الجمعة
٤٣٠ ص	المناسبات	من السبت إلى الجمعة
٤٣٥ ص	القرآن الكريم	من السبت إلى الجمعة
٤٤٥ ص	المناسبات الدينية /	من السبت إلى الجمعة
٥٠٠ ص	من وكالات الأنباء	"
٥٢٠ ص	البرنامج الثقافي العلمي / القرآن والعلم ( وحدة )	"
٥٥٠ ص	البرنامج الثقافي العلمي / وقت عربي ( وحدة )	"
٥٣٥ ص	برنامج / منوعات ( وحدة )	"
٧٠٠ ص	السبيل الرياضي ( وحدة )	"
٨٠٠ ص	الأمر	"

**الملاحظات :**

- ١- انتخابات مجلس الشورى ( اليوم المقروح ) تاريخ ١٤ / ٩ / ٢٠٠٠.
- ٢- مهرجان مسقط ٢٠٠٠ من ٢٠ / ١٠ / إلى ١٧ / ١١ / ٢٠٠٠.
- ٣- بطولة آسيا للتأهليل من ٣ / ٩ / إلى ١٧ / ٩ / ٢٠٠٠.
- ٤- أولمبياد سيدني ٢٠٠٠ من ١٣ / ٩ / إلى ١ / ١٠ / ٢٠٠٠.

**تلفزيون سلطنة عمان**  
**الدورة الراحمة من ٩ / ٩ إلى ٣١ / ١٠ / ٢٠٠٠م**

٨ و ١٥ ص	البرنامج الطبي / التوسعة الطبية (معادة)	من السبت الى الجمعة
٨ و ٤٥ ص	السلسلة الكرتونية المدافع / احلام والفرح (معاد)	"
٩ و ١٥ ص	برنامج الأطفال / ابنتي العنزة راية (معاد)	من السبت الى الجمعة
١٠ و ١٥ ص	برنامج / فهوة الصباح	من السبت إلى الأثنين (الخميس والجمعة : من الساعة ٩ و ٣٠ ص)
١١ و ١٠ ص	الأخبار	من السبت الى الجمعة
١١ و ١٠ ص	١ - مسلسل الهوى + العمان (معاد)	من السبت إلى الخميس
	٢ - قنوات (معادة)	كل جمعة
١٢ و ١٠ ص	القرآن الكريم + شعر صلاة الجمعة المباركة	كل جمعة
١٢ و ٤٥ ص	برنامج / روائع الفكر (معاد)	"

## تلفزيون سلطنة عمان

الدورة البرمجية من ٩ / ٩ إلى ٣٩ / ١٠ / ٢٠٠٠م

١٦ و ١٠	- برنامج الأطفال / جدي العزيز شكرا (معاد)	من السبت الى الأربعاء
	- برنامج / كيف ترسم مع يروس (معاد)	كل خميس
	برنامج / السياحة في بلادى	كل جمعة
١٦ و ٣٠	المسلسل الكرتوني / مغامرات مكبي	من السبت الى الخميس
١٧ و ١٠	برنامج الاطفال / لولو والأصدقاء	من السبت الى الأربعاء
	برنامج / روائع الخدع السينمائية	كل خميس
	جولات من المصارعة الحرة العالمية	كل جمعة
١٧ و ٣٠	برنامج / صفقات	من السبت الى الأربعاء
١٨ و ١٠	- برنامج / واسعة الأفق	كل خميس
	- العالم في نسوج	كل جمعة
١٨ و ٣٠	الأغنية	من السبت الى الجمعة
١٩ و ١٠	- برنامج / مع الشعراء	كل سبت
	- مدينة + في رحاب المكتبة العربية	كل أحد
	- مع حديقة البيئة (مباحث)	كل اثنين
	الأيدي العاملة + أبطالنا المغامرون + أرضنا الطيبة + المين الساحرة	كل ثلاثاء
	دوحة العربية + عالم استرااليا المجهول	كل أربعاء
	- مع الشعراء	كل خميس
	- برنامج / كلمات ومعان	كل جمعة

**تلفزيون سلطنة عمان**  
الدورة الراجية من ٩ / ٩ إلى ٣١ / ١٠ / ٢٠٠٠م

١٦ و ١٠	- برنامج الأطفال / جدي العزيز حكرا (معاد)	من السبت الى الأربعاء
	- برنامج / كيف تومع مع بروس (معاد)	كل خميس
	برنامج / الساحة في بلادي	كل جمعة
١٦ و ٣٠	المسلسل الكرتوني / مغامرات سكي	من السبت الى الخميس
١٧ و ١٠	برنامج الأطفال / لولو والأصدقاء	من السبت الى الأربعاء
	برنامج / روالع الخدع السيمائية	كل خميس
	جولات من المصارعة الحرة العالمية	كل جمعة
١٧ و ٣٠	برنامج / عمليات	من السبت الى الأربعاء
١٨ و ١٠	- برنامج / واحة الأخبار	كل خميس
	- العالم في أسبوع	كل جمعة
١٨ و ٣٠	الأخبار	من السبت إلى الجمعة
١٩ و ١٠	- برنامج / مع الشعراء	كل سبت
	- مدينتي + في رحاب المكتبة العربية	كل أحد
	- مع حماية البيئة (مباشر)	كل اثنين
	الأيدي العاملة + أبطالنا القاصرو + أرواحنا الطيبة + العين الساهرة	كل ثلاثاء
	دوحة القربة + عالم استراليا المجهول	كل أربعاء
	- مع الشعراء	كل خميس
	- برنامج / كلمات ومعان	كل جمعة

**تقرير عن مطبنة عينان**  
**الدورة الوصلية من ٩ / ٩ إلى ٣١ / ١٠ / ٢٠٠٠م**

١٩٣٠	الليل فوق اليوم	من السبت إلى الجمعة
٢٠٣١	الاستمرارية باللغة الإنجليزية	.. ..
٢٠٤٥	ورق / وحدات	من السبت إلى الأربعاء
	- ورق / نصف الأسبوع	كل خمس
	- ورق / أربعة الأسبوع + ملزات قلم	كل خمسة
٢١٠٠	- ورق / خمسة أسبوع (مكرر)	كل سبت
	- ورق / ستة أسبوع	الأحد
	- ورق / سبعة أسبوع	الاثنين
	- ورق / ثمانية أسبوع	الثلاثاء
	- ورق / تسعة أسبوع	الأربعاء
٢١٣٢	- ورق / عشرة أسبوع	كل خمس
٢١٣٢	- ورق / عشرة أسبوع	كل خمسة
٢٢٠٠	الاستمرارية	من السبت إلى الجمعة
٢٢٤٥	النساء الرياضيات	من السبت إلى الجمعة
٢٢٥٥	السهرات :	
	- فيلم عربي	السبت
	- فيلم اجنبي	الأحد
	- فيلم عربي	الاثنين
	- برامج الأعمال	الثلاثاء
	- فيلم عربي	الأربعاء
	- فيلم اجنبي	الخمس
	دراما تعليمية	الجمعة



## النموذج السابع

### نموذج التقرير اليومي للمتابعة

#### الأهداف الإجرائية:

- ١- تعريف الطالب بإسلوب عمل إدارة متابعة برامج الراديو أو التلفزيون.
- ٢- تعريف الطالب بالتطبيق العملي لأسس متابعة برامج الراديو والتلفزيون.
- ٣- تعريف الطالب بمكونات نموذج تقرير المتابعة.
  - اسم القناة أو المحطة.
  - اليوم والتاريخ.
  - فترة المتابعة.
  - وقت المتابعة ويشمل موعد البدء المقرر الفعلي ووقت الإنتهاء المقرر والفعلي.
  - اسم البرنامج وبياناته الأساسية.
  - محتويات البرنامج.
  - ملاحظات المتابع ورأيه في البرنامج.

### الإجابة العامة لطاوعة التوفيق

اسم الفاعل : من

[illegible]

الاعلام / /

## النموذج الثامن

### نماذج استمارات التنسيق الإذاعي والمكتبات

#### الأهداف الإجرائية:

- تعريف الطالب بوجود العديد من الإستمارات المستخدمة في عملية التنسيق الإذاعي ومنها.
- ١- استمارة تسجيل أشرطة.
- ٢- استمارة إذاعة أشرطة.
- ٣- استمارة تسليم أشرطة.
- ٤- استمارة استلام الأشرطة المرتجعة.
- ٥- اخطار إذاعة خارجية.
- ٦- خريطة تكرار الاغاني.



## استمارة تسجيل أنشطة

استفاده از ...

[illegible]

ملاحظة: على المهندس المسئول التأكد من اعادة المراد مسحها قبل البدء في التسجيل بوقت كمال ولا يسجل إلا على الأشرطة المبيّنة في خانة الشرط.

## مراائب عام التصحيحات

**TABLE 1**

إلى، المكتبة - الشريط - غرفة المراقبة

١٩ ليوم السبت الموافق ١٩٨٨

الرقم \_\_\_\_\_

## التاريخ

[illegible]

### مراقب عام الإذاعات

**الوكيل**

• 12.44

الهيئة الإذاعية

**إدارة الأشربة المسجلة**

١٩٨ / / ١٩٨٠م

رقم: ۲۹۵۷۹.

الأشرطة المبيسة لرجما على مطلوبة لإذاعة \_\_\_\_\_ لتسجيلات

دار مطبعی للطباعة: ۷۶۷۱۲۵

**ايصال  
استلام الاشرطة المرفقة**

مكان الاستلام \_\_\_\_\_ التاريخ / / ١٩٨٨ الفترة: \_\_\_\_\_

[illegible]

توقيع المظلم (مراقب الامتياز)

توقيع المستلم (مستدوب المحكمه)

### التاريخ:

**الوقت:**

- 1.2 -



1 2 3

**مطبوع بإذاعة البرنامج العالي**

[illegible]

—



## المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة	٧-٨
الباب الأول:	
إدار المؤسسات الإعلامية للاستاذ الدكتور	
عدي رضا	٩-١٠
الفصل الأول:	
أسس الإدارة في المؤسسات الإعلامية	١١-٣٤
الفصل الثاني:	
دور التنظيم في إدارة المؤسسات الإعلامية	٣٥-٥٦
الفصل الثالث:	
القيادة في المؤسسات الإعلامية	٥٧-٧٩
الفصل الرابع:	
نموذج تطبيقي في إدارة المؤسسات الإعلامية	
تطور التنظيم الإداري للإذاعة والتلفزيون في	
مصر	٨١-١٠٥
الباب الثاني:	
التخطيط الإعلامي: الأسس النظرية والنماذج	
التطبيقية للاستاذ الدكتور عاطف العبد	١٠٦-٤٠٣
الفصل الخامس:	
الأسس العلمية للتخطيط في المؤسسات	
الإعلامية (تعريفه، خصائصه، أنواعه وقبوده)	١٠٧-١٢٦

الموضوع	الصفحة
<b>الفصل السادس :</b>	
التخطيط الإعلامي : (تعريفاته، عناصره وسماته، والصعوبات التي تواجهه) .....	١٢٧-١٥٩
<b>الفصل السابع :</b>	
مقومات التخطيط الإعلامي .....	١٦٠-١٨٤
<b>الفصل الثامن :</b>	
مراحل التخطيط الإعلامي .....	١٨٥-٢١٦
<b>الفصل التاسع :</b>	
تصنيف برامج الإذاعة والتلفزيون كأداة للتقييم المرحلي والنهائي للتخطيط الإعلامية .....	٢١٧-٢٤٠
<b>الفصل العاشر :</b>	
التخطيط الإذاعي في جمهورية مصر العربية كنموذج تطبيقي للتخطيط الإعلامي .....	٢٤١-٢٦٠
النماذج التطبيقية : .....	٢٦٣-٤٠٣
<b>النموذج الأول :</b>	
نموذج لدراسة تخطيطية لفترة ارسال تلفزيونية صباحية .....	٢٦٣-٢٧٣
<b>النموذج الثاني :</b>	
نموذج خطة سنوية لبحوث المستمعين بالتمدد الإذاعة والتلفزيون .....	٢٧٥-٢٨٢
<b>النموذج الثالث :</b>	
نموذج استثمار دراسة ميدانية لتقييم التدريب الإعلامي .....	٢٨٣-٢٩١

الموضوع	الصفحة
النموذج الرابع :	
نماذج من كشوف واستمارات المتابعة لدى	
الالتزام بالخريطة البرامجية .....	٢٩٨-٢٩٣
النموذج الخامس :	
استمارات التصنيف المستفيدة لرصد	
أجمالي ماعصات الإرسال الإذاعي	
والتلفزيوني ومدى تنفيذها لأهداف الخطة	
الإعلامية على مدى الدورة البرامجية أو	
العام .....	٢٩٩-٣٦٥
النموذج السادس :	
نماذج من الخرائط البرامجية للإذاعة	
والتلفزيون .....	٣٦٧-٣٩٤
النموذج السابع :	
نموذج التقرير اليومي للمتابعة .....	٣٩٥-٣٩٦
النموذج الثامن :	
نماذج استمارات التنسيق الإذاعي والمكتبات ....	٣٩٧-٤٠٣
محتويات الكتاب :	
.....	٤٠٥ - ٤٠٧



رقم الإيداع  
٢٠٠٢ / ٣٧٩٣

مطبعة العشري  
ت. ٢٩٨٢٠٢٩٠









## أ.م. عاطف العبد

- وكيل كلية الإعلام بجامعة ٦ أكتوبر
- أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام جامعة القاهرة
- عمل مستشاراً للرأي العام وبحوث المستمعين والمشاهدين بوزارة الإعلام بسلاطنة عمان عشر سنوات منذ ١٩ فبراير ١٩٨٩ إلى ٢٠ ديسمبر ١٩٩٨.
- عضو لجنة البرامج المرئية بمجلس أمناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون.
- صدر له العديد من الكتب والبحوث منها: استطلاعات وبحوث الرأي العام، التخطيط الإعلامي، دراسات في الإعلام العماني (٤ مجلدات)، الإعلام العماني وقضايا البيئة، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دليل بحوث الاتصال في الوطن العربي، الإذاعة والتلفزيون في مصر، الرأي العام وطرق قياسه، دراسات في الإعلام الفضائي، صورة المعلم في وسائل الإعلام، التبادل الإخباري التلفزيوني على المستوى الوطني، التنمية والتوثيق الإعلامي والرأي العام، الأسس النظرية والعملية، الإعلام المرئي والمسموع، الإعلام العربي وبرامج الأطفال، عضو مجلس إدارة المجلس القومي للإعلام وفنون الاتصال وعضو الجمعية المصرية لدراسات الإعلامية والدراسات العربية.



## أ.م. علي رضا

- وكيل كلية الإعلام جامعة القاهرة
- أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام جامعة القاهرة
- المستشار الإعلامي لوزير التعليم العالي
- رئيس قسم الإعلام التربوي بكلية التربية النوعية بدمياط
- عضو لجنة البرامج التعليمية بمجلس أمناء اتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري
- صدر له العديد من الكتب والبحوث منها: البناء الدرامي في الراديو والتلفزيون، برامج المرأة في الإذاعة والتلفزيون (بالاشتراك)، صورة الأب والأم في المسلسلات التلفزيونية، صورة رجل الشرطة في الدراما التلفزيونية، الصحافة والإذاعة والتلفزيون في دولة الإمارات العربية المتحدة، أثر إعلانات التلفزيون على السلوك الشرائي للجمهور المصري، السلوكيات التي يكتسبها الأطفال من المواد التي تعرض العنف في التلفزيون، صورة الأسرة في المسلسلات والأفلام الاجتماعية الأمريكية، تقويم أساليب تناول الجريمة في الصحافة والسينما والتلفزيون استخدام جمهور المتعلمين لقناة المعلومات المرئية بالتلفزيون المصري، نحو خطة إعلامية عربية لمواجهة تشويه صورة العرب على الإنترنت.
- حاصل على جائزة جامعة القاهرة في مجال تكنولوجيا الاتصال الإعلامي عام ١٩٩٧.